

# Kannibalisme på avismarkedet?

*Strategiske valg i fem medie- og avishus*

Joakim Smedsrud



Masteroppgave i journalistikk

Institutt for medier og kommunikasjon

UNIVERSITETET I OSLO

[25.06.2011]

© Joakim Smedsrud

Oslo, 2011

Kannibalisme på Avismarkedet?

Strategiske valg i fem medie- og avishus.

Joakim Smedsrud

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

## **Sammendrag**

I denne oppgaven ser jeg nærmere på forholdet mellom papiravisen og digitale satsninger i fem norske mediehus som henvender seg til ulike markeder og publikumsgrupper. Analysen baserer seg på intervjuer med avisledere i Aftenposten, Drammens Tidende, Indre Akershus Blad, Klassekampen og VG og tar for seg en rekke dagsaktuelle temaer knyttet opp mot endring i leservaner og digitalisering. Av oppgaven kommer det fram at papiravisen fortsatt har en viktig rolle i mediehusene og er helt avgjørende økonomisk. De digitale inntektene er foreløpig små i sammenligning. Samtidig viser den at de ulike mediehusene har høyst ulike publiseringsstrategier og at tilnærmingen til satsning på digitale plattformer i stor grad er påvirket av deres markedsposisjon. Mens Aftenposten, Drammens Tidende og VG søker digital vekst og digitale inntekter, i en fase preget av eksperimentering, verner i stor grad Indre Akershus Blad og Klassekampen om papiravisen.

## **Abstract**

In this thesis I examine the relations between the printed newspaper and digital platforms in five Norwegian media houses, which target different markets and audiences. The analysis is based on interviews with newspaper managers in Aftenposten, Drammens Tidende, Indre Akershus Blad, Klassekampen and VG and discusses a string of subjects of current interest, centered on alterations in media habits and digitalization. The thesis show that the printed newspaper still plays an important role and that its profit is vital for the financing of the media houses. The profits made from digital platforms are still small. It also shows that there are big differences in strategies for publishing among the media houses, and that investments made on digital platforms are highly influenced by their market position. While Indre Akershus Blad and Klassekampen are looking to preserve the printed newspaper, Aftenposten, Drammens Tidende and VG are in an experimental phase working towards an increase in both digital readership and digital profits.

(Denne siden er blank med hensikt)

# Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært utfordrende, krevende og frustrerende. Men først og fremst har det bydd på en lærerik og interessant prosess, som jeg ikke ville vært foruten. Når jeg skriver dette er det med en følelse av lettelse, men også takknemlighet. Det er flere personer som har vært helt avgjørende for prosjektet.

Først vil jeg takke min veileder Sigurd Allern (vår 2011), som med sine konstruktive og tydelige tilbakemeldinger har loset meg gjennom prosjektet. Uten ham ville det ikke foreligget noen oppgave.

Mamma og pappa fortjener også en stor takk for sitt engasjement, oppmuntring og alltid tilstedeværelse.

Jeg vil også takke mine medstudenter på IMK for mange gode samtaler, om alt fra metodevalg til norsk eliteserie i fotball.

Takk også til alle kamerater som har hatt trua på meg og vist forståelse for at arbeidet med oppgaven har vært min eneste prioritet de siste månedene.

Til slutt skal mine informanter ha en stor takk for at de ville dele sine kunnskaper og erfaringer på en raus måte.

Takk skal dere ha, alle sammen!

(Denne siden er blank med hensikt)

# Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1: Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
1.1 ”Paparavisens død” .....	1
1.1.1 Markedsendringer.....	2
1.1.2 Et par ytterpunkter.....	3
1.2 Problemstilling .....	4
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	4
1.2.2 Oppgavestruktur .....	6
<b>Kapittel 2: Teoretiske perspektiver .....</b>	<b>7</b>
2.1 Fra avisbransje til mediebransje; kort om begreper .....	7
2.2 Endring i leservaner; vekst digitalt, fall på papir .....	9
2.2.1 Tidskamp.....	11
2.2.2 Økt tilgang.....	12
2.2.3 Økonomisk utvikling.....	13
2.3 Porters fem krefter og avisbransjen.....	16
2.3.1 Direkte konkurrenter; avisbransjen på ulike nivåer .....	17
2.3.2 Kundenenes forhandlingskraft; lesere og annonsører .....	19
2.3.3 Leverandørens forhandlingskraft; trykk og distribusjon .....	20
2.3.4 Trusselen fra nye aktører.....	21
2.3.5 Substitutter; paradokset nettaviser .....	23
2.4 Internetts påvirkning; teknologisk og økonomisk evolusjon .....	23
2.5 Strukturer i endring og strategi.....	26
2.5.1 Prisstrategi og samfunnsoppdraget.....	29
<b>Kapittel 3: Metode og utvalg.....</b>	<b>30</b>
3.1 Utvalgsprosessen og tilgang til informanter.....	30
3.1.1 Uforutsett problem .....	32
3.2 Endelig utvalg; størrelse.....	33
3.2.1 Utvalget: fra Bjørkelangen til Akersgata .....	33
3.3 Gjennomføringen av intervjuene.....	36
3.3.1 Transkribering og analyse .....	38
3.3.2 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet .....	39

<b>Kapittel 4: Situasjonen i mediehusene.....</b>	<b>41</b>
4.1 Papiravisens død – et selvoppfyllende profeti? .....	41
4.2 VGs paradoks .....	44
4.2.1 Drammens Tidende: Spenningspunkt digitalt .....	46
4.2.2 Aftenposten: Forberedt på lavere inntekter .....	48
4.2.3 Klassekampen: På lag med konjunktorene.....	49
4.2.4 Indre Akershus Blad: Vekst på alle områder .....	51
4.3 Det handler om å komme ut .....	52
4.4 Konkurrenter – først og fremst et spørsmål om tid .....	53
4.4.1 Konkurransen på flere nivåer – også internt .....	54
4.5 Ett bransjefellesskap, ulike utfordringer .....	57
<b>Kapittel 5: Utviklingsgrep og strategier .....</b>	<b>60</b>
5.1 Grep på papir – VG mot mer storytelling .....	60
5.1.1 Aftenposten – fornyer inn mot helgen.....	63
5.1.2 Drammens Tidende – i dialog med leserne .....	64
5.1.3 Opplagsvekst og små justeringer.....	65
5.2 Digitale plattformer; vern om ressursene .....	66
5.2.1 Digitale plattformer og kannibalisme.....	68
5.3 Digitale inntekter; en eksperimenteringsfase .....	73
<b>Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>76</b>
6.1 Inntekter .....	77
6.1.1 Balanse og kvalitet .....	78
6.1.2 Ulike markeder, ulike valg .....	79
6.2 Avslutning og forslag til videre forskning .....	80
Litteratur.....	82
Intervjupersoner .....	86
Vedlegg: Intervjuguide.....	87



(Denne siden er blank med hensikt)



# Kapittel 1: Introduksjon

De færreste av oss har hørt om Norske Intelligenz-Seddel, men de aller fleste kjenner til VG Nett, Norges mest leste nettavis med over 1,5 millioner lesere hver dag (TNS Gallup, 2011). Det få vet, er at de to mediehusene faktisk har en - om enn svak – historisk sammenheng. Norske Intelligenz-Seddel er kjent som Norges første avis og markerte med sin første utgivelse 25. mai 1763 starten på norsk avisbransje. Etter hvert begynte imidlertid avisen å slite – og i 1920 kom den inn under Verdens Gang (Høyer og Dahl, i Dahl et al., 2010, s. 252). Tre år senere ble Verdens Gang nedlagt og rettighetene overtatt av Tidens Tegn. Denne avisen ble nedlagt i 1941, men etter annen verdenskrig ble et nytt Verdens Gang (VG) bygd opp, bl.a. med utgangspunkt i Tidens Tegns gamle trykkeri. VG kom med sin første utgivelse 23. juni 1945 (Eide, i Dahl et al., 2010, s. 368). 10. oktober 1995 – 232 år etter at boktrykker Samuel Conrad Schwach hadde startet sin Norske Intelligenz-Seddel – lanserte Verdens Gang tjenesten VG Nett, som i dag er Norges største nyhetsportal med utspring i de tradisjonelle avisene (VGinfo, 2011).

Så hva forteller denne historien oss? Først og fremst viser den at avisbransjen er en gammel bransje. I Norge har vi nå lest papiraviser i snart et kvart årtusen. I tillegg viser den at avisbransjen, som alle andre bransjer, utvikler og forandrer seg. Verdens Gang etablerte seg som Norges største avis målt i opplag i 1981. Den posisjonen beholdt Verdens Gang frem til 2010, da den ble forbigått av Aftenposten. Ikke fordi sistnevnte har hatt økning i opplaget, men fordi den har hatt et lavere fall enn VG, som siden toppåret 2002 har opplevd en kraftig nedgang i opplaget (Høst, 2010). De siste 15 årene har avisbransjen møtt store utfordringer fra nye nettmedier og fremtidsutsiktene blir i mediedebatten ofte beskrevet i pessimistiske ordlag.

## 1.1 "Papiravisens død"

Et kjennetegn ved avisbransjen er at opplaget samlet sett faller. 2010 var det 11. året på rad med et opplagsfall for norske papiraviser, selv om enkelte aviser holder stand og noen øker. Avisene vokser samtidig på nett. VG er snart dobbelt så store på nett som på papir, målt i antall lesere, mens Dagbladet allerede er det (TNS Gallup, 2011). På den måten kan det virke logisk å trekke slutningen at papiravisenes lesere forsvinner til nettet. Og på samme måte

som Norges Intelligenz-Seddeler en gang ble "slukt" og kom inn under Verdens Gang, ser papiravisene nå ut til å bli "slukt" av nettaviser. Dette er imidlertid en kraftig forenkling. Avismarkedet er langt mer komplekst enn som så. For å forstå en bransje, hvordan den utvikler seg, hvorfor den gjør det og hvilke valg aktørene står overfor er man nødt til å ta flere faktorer med i beregningen.

Spådommene for papiravisens fremtid er som nevnt heller dystre. Etter et langt liv er det flere som hevder at den begynner å nærme seg døden. Blant disse finner vi blant annet de avgåtte direktørene for Schibsted og A-Pressen, Kjell Aamot og Alf Hildrum (i Høst, 2010, s. 9). Den australske entreprenøren og forfatteren Ross Dawson (2010) har til og med gått til det steget å tidfeste papiravisens død i en rekke land. For Norge spår han at den vil dø ut i 2020. Kanskje vel drastisk, vil mange tenke. Men kan det faktisk skje? Spådommer om papiravisens død er imidlertid ikke noe nytt fenomen. Mange ropte varsku da radioen kom, og ropene økte i styrke da fjernsynet ble offisielt åpnet i 1960. 12 år senere hadde 85 prosent av den norske befolkningen skaffet seg en TV-mottaker, og i løpet av perioden hadde fjernsynet rukket å bli vår viktigste nyhetskilde og en sentral del av vår fritid. Men i samme periode og på starten av 80-tallet opplevde norske aviser sin moderne gullalder (Høst, 2010, s. 30). Det er i det hele tatt mange som har spådd papiravisens død opp i gjennom årene. Like fullt har papiravisen bestått. De har hittil tatt feil. Spådommer dukker imidlertid ikke opp av intet og i dag er det flere aspekter som gjør at papiravisens fremtid beskrives som usikker av en rekke aktører. Først og fremst er det konkurransen fra de gratis nyhetstilbudene på internett som pekes på som den utslagsgivende faktoren. Papiravisen taklet både radioen og TV-en, men med internett i tillegg til dette kan man spørre seg om det til sjuende og sist vil bli "three strikes and out" for papiravisen?

### **1.1.1 Markedsendringer**

Vi opplever i dag endringer både i medie- og leservaner og endringer i markedsstrukturene. Mye av oppmerksomheten retter seg mot nye, digitale teknologier som har muliggjort produksjon av innhold på nye plattformer, og langt på vei endret måten vi tilegner oss nyheter på. Høst (2010, s. 9) skriver at den utviklingen vi ser i dag er drevet fram av økonomiske, teknologiske og sosiale forhold. Og slik fungerer markeder, de utvikler seg og de påvirkes av omgivelsene. Det som tidligere var avishus og som konsentrerte seg kun om

et produkt – papiravisen – leverer i dag innhold på flere ulike plattformer. Ta for eksempel VG; fram til 1995 var papir veien å gå om man skulle få med seg avisens innhold. I dag, 16 år senere, finner man VGs innhold på VG Nett, VG+ (leserbrett), VGMobil og e-avis. Alt dette i tillegg til den tradisjonelle papiravisen. Altså, fra én til fem plattformer i løpet av 16 år. Leserne har fått en rekke nye tilbud, og mens VG papir, e-utgaven og VG+ koster penger, kan leserne benytte seg av tilbudene på nett og mobil helt gratis.

Av de ovennevnte plattformene er VG Nett den klart største når det kommer til antall lesere, men når det gjelder inntekter er det imidlertid fortsatt papiravisen som dominerer. VG Multimedia<sup>1</sup> (samlebetegnelsen for de nye plattformene) hadde i 2010 et driftsresultat på 62 millioner, mens VG papiers driftsresultat var på 262 millioner (Schibsted, 2011a). Det er altså papiravisen som står for mesteparten av inntektene, tross at VG har vært blant de store taperne på opplagsstatistikkene de senere årene. Dette er et generelt trekk for bransjen, og i de fleste avishus er papiravisens inntektsdominans enda større enn i VG. Det kommer også frem i Mediehusrapporten 2010: "VG nett tjener penger på nettannonser, men i de andre mediehusene er inntektene fra nettet ganske marginale" (Mediehusrapporten, 2010a).

### **1.1.2 Et par ytterpunkter**

Ser man på en avis som Klassekampen er situasjonen en ganske annen enn i VG. Klassekampen er en riksspredd nisjeavis og var årets opplagsvinner både i 2009 og 2010, etter flere år på rad med oppgang. I motsetning til VG, satser ikke Klassekampen på de nye plattformene. De har en nettside hvor de legger ut fire saker fra papiravisen, men det er det. Det er ingen e-avis å få tak i, heller. Så skal du få med deg Klassekampens innhold, er du enten nødt til å abonnere eller kjøpe den i løssalg. Det er to aviser som har valgt to forskjellige strategier, men det er også to aviser som henvender seg til ulike publikumsgrupper. Samtidig operer VG og Klassekampen begge i markedet – eller markedene – for papiraviser.

VG og Klassekampen kan sies å representere noen ytterpunkter blant mediehusene og i avisbransjen. Felles for begge er at de produserer og tilbyr nyheter, og for å gjøre det er de avhengig av inntekter. De opplever begge utfordringer som følge av endrede medievane og

---

<sup>1</sup> VG Multimedia ble opprettet som et eget datterselskap av VG i 2000. Fra nyttår 2011 ble de to selskapene slått sammen: <http://www.schibsted.com/no/Om-Schibsted/Vare-storste-datterselskaper/VG/>

markedsstrukturer. Men hvordan opplever de disse utfordringene, og hvordan takler de dem? Er det riktig å satse på nye plattformer, og kan den satsingen gå utover deres opprinnelige produkt – papiravisen? Hvorfor satser VG på nett, mens Klassekampen knapt bryr seg? Er det hold i spådommene om papiravisens død, og hvem skal erstatte den stabile inntektskilden den har vist seg som? I avis-Norge anno 2011 hersker det en rekke med spørsmål knyttet til både dagens situasjon og fremtiden, men hva er svarene? Det man kan forsøke å gjøre er å gå inne i materien og forsøke å danne seg en forståelse av hvordan aktørene tenker, og hva som ligger bak de valgene de gjør.

## **1.2 Problemstilling**

Det er store forandringer i avisbransjen, situasjonen er kompleks og for mange vil forandringene også kunne oppleves som svært alvorlig. I lys av dette reiser det seg en rekke spørsmål, som mange vil ha interesse av å finne svarene på. Forholdet mellom inntekter og utgifter i mediehusene er spesielt interessant. For mens spådommene om papiravisens død har vært og er hyppige, er det fortsatt slik at det er papirmediet som generer de store inntektene i mediehusene. Like fullt satser mediehusene stadig på nye plattformer, og disse opplever en stor vekst i antall brukere. Det er altså et motsetningsforhold: papiravisen opplever færre antall lesere, mens de digitale plattformene får flere – samtidig er den plattformen som synker den store inntektskilden i mediehusene. De digitale plattformene har vist seg populære blant brukerne, men har så langt ikke sørget for noen stor inntektsstrøm. I denne oppgaven ønsker jeg, med et utgangspunkt i papiravisen, å komme nærmere inn på denne situasjonen og forsøke å forstå hvordan ledere i mediehusene tenker. Det har skjedd store forandringer i avisbransjen, og det kommer nok også til å gjøre det i fremtiden. For å utforske det jeg opplever som et slags skjæringspunkt i mediehusene og bransjen generelt, spør jeg i min hovedproblemstilling:

*Hvordan vurderer mediehusene papiravisens rolle, og hvilke utviklingsgrep og strategier resulterer det i?*

### **1.2.1 Forskningsspørsmål**

I tillegg til hovedproblemstillingen har jeg også valgt å basere meg på fire mer spesifikke forskningsspørsmål. Tanken bak det er at de vil kunne være med å belyse hoved-

problemstillingen ytterligere. Forskningsspørsmålene kan være med og danne en grundigere forståelse av hvordan lederne i mediehusene tenker og hva som ligger bak valgene de foretar seg. På denne måten vil de utgjøre gode arbeidsredskap. Det i form av å fange bredere opp den komplekse situasjonen mediehusene befinner seg i, hvordan de tenker i forhold til den mer helhetlig, samt komme tettere innpå skjæringspunktet mellom den tradisjonelle papiravisen og nye medier. Følgende fire forskningsspørsmål vil bli drøftet:

- *Hva gjør mediehusene for å finne den rette balansen mellom de ulike plattformene?*

Her ønsker jeg å komme nærmere inn på publiseringsstrategier, og se hvordan de ulike mediehusene prioriterer sakene sine i forhold til de ulike plattformene. I all hovedsak vil dette sentrere seg rundt forholdet mellom nett og papir, hvor bevisste man er på hva man legger hvor og hva slags type stoff som prioriteres til ulike plattformer.

- *Hvordan fordeler inntektene i mediehusene seg og hvilke potensielle inntekter ser de for seg i fremtiden?*

Dette forskningsspørsmålet kan sies å basere seg på tankene om at det er papiravisen som finansierer mediehuset. Inn under her er det et videre ønske om å forstå hvordan man tenker rundt dette forholdet i mediehusene og hvordan man tror dette vil utvikle seg.

- *Hva skjer med mediehusene dersom papiravisen forsvinner og hvordan vil det eventuelt påvirke de andre plattformene?*

Gitt en situasjon at papiravisen faktisk skulle forsvinne, hva skjer egentlig da? Er det en situasjon man er forberedt på? Her vil jeg forsøke å komme nærmere inn på skjæringsforholdet mellom papir og nye plattformer, og se hvor avhengig eller uavhengige de ulike plattformene er av hverandre.

- *Hvordan påvirker mediehusenes posisjon i dagens marked de strategiske valgene som forekommer?*

Formålet her er å få en forståelse av hvordan tankegangen til et stort riksmedium kontra et nisjemedium eller en lokalavis arter seg. Det kan være interessant å se på likheter og forskjeller i tankegangen i forhold til mediehusets posisjon. Ofte hører man utsagn som at "mediebransjen må...", men hvor aktuelt er egentlig ett tankesett rettet på mediebransjen

når mediehusene i høy grad operer på ulike nivåer? Her vil jeg forsøke å forstå eventuelle likheter og forskjeller ut i fra posisjonene mediehusene har i markedene.

For å få svar på de overnevnte spørsmålene har jeg valgt å ta utgangspunkt i dybdeintervjuer med redaktører for fem forskjellige papiraviser, som er en del av mediehus som operer i ulike markeder i den norske avisbransjen. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 3 om metode og utvalg.

### **1.2.2 Oppgavestruktur**

I kapittel 2 vil jeg presentere relevant teori for avisbransjen, se på sentrale begreper og se hvordan bransjens utviklingsstrekk kan knyttes opp mot teori og strategi. Hovedsakelig vil fokuset være på Michael Porters "fem krefter", Sigurd Høsts rapportserie "Avisåret", utvalgte kapitler i EUs COST A20 prosjekt om internetts påvirkning på massemedia og Mediestøtteutvalgets rapport "Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt – en moderne mediestøtte". Det vil imidlertid også trekkes inn relevant statistikk fra ulike byråer, for å tallfeste deler av den utviklingen som finner sted. I kapittel 3 vil jeg presentere metode, utvalget og valg av intervjuobjekter og se nærmere på styrker og svakhet ved dette. Deretter følger en analysedel hvor jeg vil presentere intervjuene og de sentrale funnene. I kap. 4, det første analysekapittelet, vil fokuset være på hvordan de ulike redaktørene ser på dagens situasjon og problemer. Her vil jeg også underveis se hvordan man kan vurdere deres beskrivelse opp mot utviklingen og Porters fem krefter. Kap. 5, det andre analysekapittelet, tar opp hvilke grep mediehusene foretar seg, hva som ligger bak de ulike valgene og hvordan man kan tolke disse valgene. I kap. 6, sluttkapittelet, vil jeg drøfte funnene opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, for deretter komme med forslag til videre forskning på området som kan være spesielt interessant og aktuell.



## Kapittel 2: Teoretiske perspektiver

Dette kapittelet består av tre deler. I den første delen vil jeg se nærmere på generelle utviklingstrekk i mediebransjen som påvirker papiravisen og mediehusene. Jeg har valgt å prøve å holde denne delen forholdsvis generell og få med hovedtrekkene, men med et underliggende fokus på langsiktige trekk. I den andre delen ser jeg nærmere på Michael Porters "fem krefter", der jeg i gjennomgangen også trekker inn Høst og konklusjoner fra Mediestøtteutvalgets utredning "En moderne mediestøtte. Lett å komme til orde – vanskelig å bli hørt". Dette for å forsøke å sette det inn i en aktuell kontekst og beholde et fokus på utviklingen i bransjen. I den siste delen vil jeg gå nærmere inn på hvordan internett og teknologi påvirker og har påvirket bedrifter og trekke inn ulike eksempler på strategi. Her vil jeg fortsette å anvende meg av Porter og Høst, men også teori fra EUs COST A20 prosjekt, "internetts påvirkning på massemedier". Problemstillingen dekker temaer som favner bredt, og i forhold til både tid og plass vil det være vanskelig å fange opp alt som er skrevet rundt temaene den berører. Denne teoridelen bygger på et ønske om å favne deler av både bredden og dybden det overordnede temaet dekker – og på denne måten formulere en plattform for drøfting i senere kapitler.

### 2.1 Fra avisbransje til mediebransje; kort om begreper

Med lansering 6. mars 1995 slo Brønnøysunds Avis Dagbladet med to dager og ble den første norske avisen med egen nettavis. Året etter var det 71 aviser på nett, og i 2008 registrerte Sigurd Høst (2009, s. 19) at av 228 aviser i det norske markedet, hadde 226 en eller annen form for nettutgave. Utviklingen kan beskrives som rivende. I tillegg til nettaviser har flere aviser også etter hvert satset på andre plattformer som radio, tv og mobil – og i dag er det leserbrettet som kanskje er den "heteste" plattformen. Utviklingen kan først og fremst ses som en følge av de mulighetene nye teknologier bringer med seg. Økonomi, politikk og utviklingen i samfunnet for øvrig vil imidlertid også være faktorer som er vesentlige å ha med.

Foreløpig har jeg brukt begrepene mediehus, avishus, avisbransje og mediebransje litt om hverandre. Før jeg ser nærmere på mer konkrete utviklingstrekk kan det derfor være nyttig å gå nærmere inn på noen av disse begrepene. Kort sagt kan man si om forholdet at; da en

avis kan forstås som en del av en avisbransje, vil man på samme måte kunne se avisbransjen som en del av en større mediebransje. I Mediehusrapporten 2010, et prosjekt utført ved Handelshøyskolen BI som baserer seg på intervjuer med redaksjonsledere i ulike mediehus, defineres mediehus som: "Redaksjonelt miljø som produserer og publiserer innhold til flere kanaler parallelt, det vil si flermedial produksjon. Det redaksjonelle miljøet kan bestå av en eller flere juridiske og/eller organisatoriske enheter" (Mediehusrapporten 2010a). I den samme rapporten defineres begrepet flermedial som:

Flermedial beskriver innholdsproduksjon på flere plattformer og brukes fra et avsenderperspektiv både om produsentene, produksjonsprosessen, produksjonsstedet og det ferdige produktet. Flermedialitet er en samlebetegnelse som omfatter ulike typer integrasjon mellom plattformer fra den helt konvergente til den separerte innholdsproduksjonen (Mediehusrapporten, 2010a).

Det er også denne definisjonen for mediehus jeg legger til grunn videre i oppgaven. De mediehusene som hovedsakelig blir omtalt videre, og som utgjør utvalget, er imidlertid redaksjoner med produksjon av papiravis som et av de sentrale virkeområdene. Digitalt og plattform er begreper som blir brukt mye i oppgaven, og også mye sammen i form av begrepet digital plattform. Digitalisering vil si at man kan lagre, reproducere, eller overføre innhold i form av binære koder, det vil si tall (Doyle, 2002, s. 142). I dette tilfellet vil innhold svare til journalistisk innhold. Med digitalisering kan man enklere gjøre om på eller pakke innholdet inn i et annet format (Doyle, 2002, s. 142). For å utdype kan vi anvende oss av Pavlik (2008, s. 8), som i boka "Media in the Digital Age", beskriver digitale medier som:

The systems of public communication, the systems of content production and distribution, and the computer and networked-based technologies that support and shape them (Pavlik, 2008, s. 8).

I denne definisjonen brukes ikke "public" på samme måte som i forhold til offentlige kringkastere, men er ment for å beskrive alle medier som produserer, leverer og pakker innhold og kommunikasjon ment for et felles forbruk – og ikke et privat forbruk, eller en privat diskurs (Pavlik, 2008, s. 8). Denne definisjonen favner noe bredere og viser at de tradisjonelle massemediene også er knyttet til en digital forandring i seg selv, ved måten de produserer innholdet på. Fokuset videre vil være på hvor mediehusene legger innholdet de har produsert, og det som kan forstås som plattformer. En plattform kan kort beskrives som forbindelseslinjen mellom sender og mottaker (NOU 2010:14, s. 10). I denne oppgaven vil da

forbindelseslinjen hovedsakelig være mellom mediehuset og leseren, der papiraviser, nettaviser, mobil og leserbrett er de mest omtalte plattformene. Selv om produksjonsprosessen i papiravisen på mange måter er digital, vil den ikke være en digital plattform – i motsetning til de tre sistnevnte.

Konvergens er et komplekst og sammensatt begrep som brukes på flere ulike områder. Fagerjord og Storsul (2007, s. 29) argumenterer at det er et lite presist begrep vurdert ut i fra analytiske perspektiver, men at det at det er så mye brukt gjør det til et nyttig konsept. I Mediestøtteutvalgets utredning heter det at "I mediasammenheng brukes konvergens for å beskrive hvordan grenser mellom ulike medier endres" (NOU 2010:14, s. 9). Doyle (2002, s. 21) skriver at det har med hvordan medieteknologier, telekommunikasjon og data kommer sammen og at sektorer som tidligere var separate begynner å overlape hverandre, som følge av at de bruker de samme digitale teknologiene. I denne oppgaven velger jeg å bruke konvergens om hvordan grenser utviskes og ting nærmer seg. Mer metaforisk kan man velge å se det som en sammensmeltning.

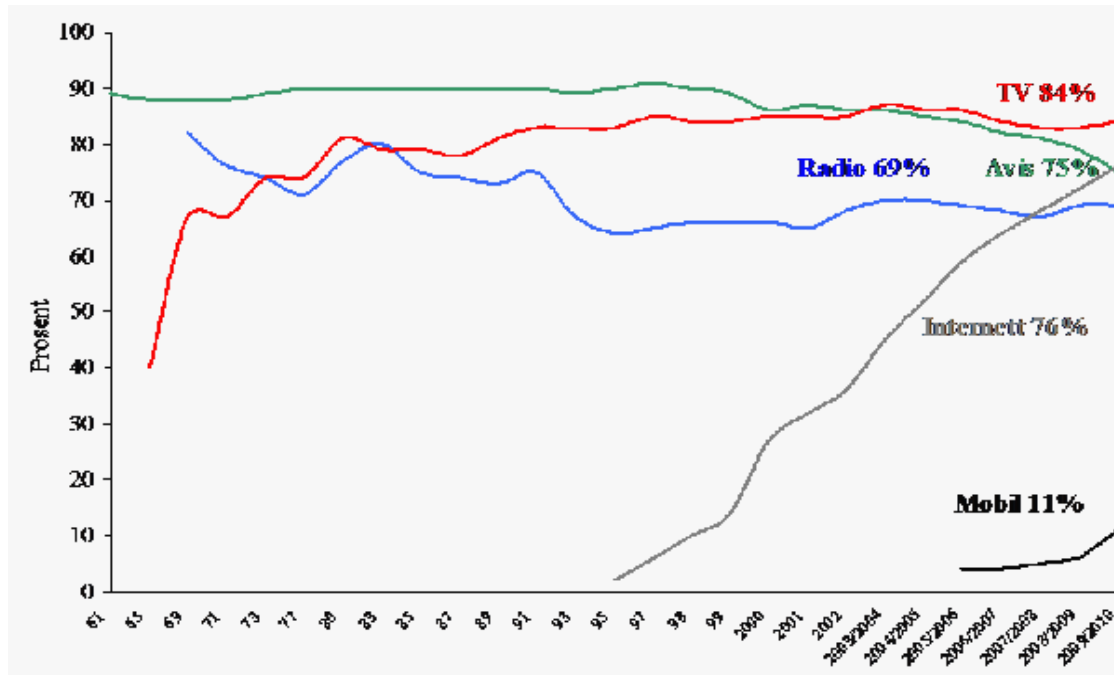
## **2.2 Endring i leservaner; vekst digitalt, fall på papir**

2010 var det 11. året på rad med samlet nedgang for papiravisene, og nedgangen på 3,3 prosent er den nest verste – kun slått av fjoråret (Høst, 2011, s. 5). De langsiktige trendene har vist at det er løssalgsavisen som har slitt mest de senere årene, og fjoråret var intet unntak. VG falt med 11,1 prosent i opplag, mens Dagbladet falt med 6,8 prosent (Høst, 2011, s. 8). Svikt i løssalg er imidlertid ikke noe som gjelder bare VG og Dagbladet, det har vært en langsiktig trend. Blant MBLs 143 lokalaviser falt løssalget med 12,5 prosent i 2010, og deres samlede løssalgandel er på under 5 prosent (Mediebedriftene, 2011). Høsts (2011, s. 41) analyse av opplagsutviklingen i perioden 1990-2010 viser imidlertid at lokale fådagere aviser og riksspredte meningsbærende aviser totalt har opplevd en samlet vekst i opplaget i denne perioden. Det kan imidlertid se ut til at disse nå opplever en slags form for stagnasjon og svak tilbakegang. De riksspredte meningsbærende avisene sto stille i 2010, mens de minste lokalavisene opplevde en marginal tilbakegang på 0,6 prosent (Høst, 2011). De store by- og regionavisene, Aftenposten, Adresseavisen, Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad, gikk samlet tilbake med 1,7 prosent, og deres opplagsutvikling beskrives som bemerkelsesverdig bra (Mediebedriftene, 2011). Nedgangen for disse var i 2009 på 2,0 prosent, mens deres

samlede nedgang siden 1999 har vært på 15,1 prosent (Høst, 2011, s. 41). Nedgangskurven til storbyaviser, distriktsaviser og vanlige lokale dagsaviser siden 1994 beskriver Høst (2010, s. 10) som svært lite dramatisk. Opplagsvinnerne i 2010 er å spore blant nisjeavisene og de lokale fådagersavisene. På et nasjonalt nivå utmerker Dagens Næringsliv, Dag og Tid, Klassekampen og Morgenbladet seg, mens på et lokalt nivå kan aviser som SolungAvisa og Lokalavisa Sør-Østerdal vise til sterk vekst. Den generelle trenden er imidlertid at det går nedover med opplaget. Dersom noe faller, i dette tilfellet papiravisene, er det rimelig å anta at det er andre i mediebransjen som øker. Det kan da være greit å se nærmere på statistikk fra TNS Gallup og Statistisk sentralbyrå for å se om det stemmer – undersøkelser som tar for seg hele mediemarkedet.

TNS Gallup fokuserer på lesertall i sine rapporter, og disse vil skille seg noe fra opplagstallene da det er ulike kriterier for hvordan det måles. Generelt kan man si at lesertallene er høyere og vil gi større utslag i begge ender, både ved vekst og fall (se TNS Gallup, 2010). Dette kan eksemplifiseres ved at det på forsiden av VG i dag står "Norges mest leste avis", mens det er Aftenposten som er Norges største avis målt i opplag. I Forbruker & Media 2010/2 vises det til at 75 prosent av nordmenn over 12 år leser minst en avis en gjennomsnittlig dag og i gjennomsnitt 1,4 papiraviser daglig. Av undersøkelsen kommer det også fram at blant 175 undersøkte papiravistitler, har 15 fått flere lesere og 105 færre (TNS Gallup, 2010).

Det er imidlertid andre medier som øker. Figur 2.1 viser den prosentvise oppslutningen om ulike typer medier i perioden 1961-2009/10. Det påfallende er veksten i bruk av internett, som nå har en større oppslutning i daglig bruk enn både avis og radio. Men også mobilen er i ferd med å komme for fullt som en plattform folk bruker til å tilegne seg medieinnhold, og vi ser en markant økning fra 2008/09 til 2009/10.



**Figur 2.1.** Daglig oppslutning om avis, radio, fjernsyn, tekst og internett 1961-2009/2010 (TNS Gallup 2010).

Av undersøkelsen kommer det videre fram at nettavisene er i sterk vekst og nærmer seg papiravisen i dekning. Tallene er basert på MBLs nettaviser som også gir ut papiraviser og viser at nettavisene nå har en dekning på 51 prosent mot papiravisens 75. Lagt sammen er deres totale dekning på 88 prosent (TNS Gallup, 2010, s. 4). Dette tallet kan forklares ved at noen leser kun på papir, andre leser kun på nett og noen leser begge steder. Totalt sett opplever altså mediehusene en økt leserdekning på grunn av at de vokser på nett. I disse tallene er det ikke tatt høyde for bruken av mobil og iPad. Sistnevnte er en såpass ny plattform at mediehusene ikke hadde utviklet produkter på den da undersøkelsen ble gjennomført. For mobil er det imidlertid tall som viser at VG, Dagbladet og Aftenposten alle opplevde mer enn en dobling i sin daglige dekning på denne plattformen i perioden 2008/2009 til 2009/2010 (TNS Gallup, 2010, s. 22).

### 2.2.1 Tidskamp

Det er ikke bare hva slags type medier vi bruker som er i endring, også hvor mye tid vi bruker på de ulike mediene forandrer seg. Totalt bruker vi 6 timer og 56 minutter på massemedier en gjennomsnittsdag (Statistisk sentralbyrå, 2011). Om vi summerer opp tallene for alle typer medier, ser vi at den totale tidsbruken øker fra år til år. Tabell 2.2 viser utviklingen i hvor mye tid vi bruker på ulike medier i minutter.

	Avis	Fjernsyn	Radio	Plate/kasett/mp3	Ukeblad	Tidsskrift	Tegneserieblad	Hjemme-PC	VHS/DVD	Internett
1991	39	114	106	40	8	6	3	...	8	...
1992	39	108	91	32	7	5	3	...	7	...
1994	39	113	96	38	7	5	3	10	8	...
1995	40	124	99	31	6	5	3	9	5	...
1996	38	117	84	30	6	5	2	11	7	...
1997	36	119	87	36	5	4	2	12	6	...
1998	34	119	83	33	5	4	2	13	6	...
1999	33	141	93	34	5	5	2	18	7	...
2000	34	138	84	46	5	4	2	21	7	18
2001	31	156	95	43	4	3	2	27	7	21
2002	31	146	87	42	5	4	2	27	8	22
2003	32	141	91	42	5	3	2	35	8	30
2004	30	142	80	41	5	4	2	34	9	33
2005	29	147	84	39	5	3	2	46	8	44
2006	29	148	83	41	4	3	2	50	9	53
2007	29	155	80	40	4	3	2	58	11	62
2008	27	145	80	39	4	4	1	59	10	65
2009	25	148	82	39	4	3	1	69	12	73
2010	23	152	81	41	3	4	1	76	12	85

**Tabell 2.2** Tid i minutter brukt på ulike massemedier en gjennomsnittsdag (Statistisk Sentralbyrå 2011, s. 13, utføringen er min egen).

Av den totale tiden går 37 prosent, eller 2 timer og 37 minutter, med på å se fjernsyn (Statistisk sentralbyrå, 2011). I disse tallene er det ikke tatt høyde for at vi i større grad er blitt "multitaskere" når det kommer til bruk av medier. Med det menes at vi bruker flere ulike typer medier samtidig. Vi kan sitte med bærbar pc på fanget, samtidig mens vi ser TV. Det er også naturlig å tenke seg at korrelasjonen i denne tabellen knyttet til bruk av hjemme-PC og internett er høy. Derfor kan det være vanskelig å påpeke i hvilken grad økt bruk av et medium slår negativt ut på et annet. Uansett kan den være fruktbar å ha med for å danne et bilde av utviklingen i tidsbruk på ulike medier over tid.

Ser en nærmere på tabellen og setter et skille ved år 2000, fra tidspunktet det er tall på internettbruk, kan man se at tiden brukt på avislesing er den som synker mest, med en tilbakegang på 11 minutter (32,5 prosent). I samme periode har lydmediene radio og cd/mp3 etc. holdt seg forholdsvis stabile med en nedgang på henholdsvis 4,6 og 10,9 prosent. De plattformene som i sterkest grad har økt er fjernsyn og internett. Tiden vi bruker på å se TV har økt med 10,1 prosent, mens tidsbruken på internett har økt med hele 372 prosent.

### 2.2.2 Økt tilgang

Tallene knyttet til tidsbruk vil kunne gi mer mening om vi ser på forskjellene i tilgangen til de ulike mediene i den nevnte perioden. Fra tusenårsskiftet og fram til i dag har folk opplevd et økt tilbud i antall TV-kanaler i hjemmene sine. Mens 39 prosent hadde tilgang til kabelanlegg i 2000, har dette tallet økt til 48 prosent i 2010. I tillegg har også antallet TV-apparater økt fra 1,6 per husstand til 1,9 (Statistisk sentralbyrå, 2011). Andelen som har tilgang til internett

og bredbånd i hjemmene viser en signifikant økning, og har på de siste ti årene økt fra 52 til 93 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2011). Det er rimelig å anslå at denne utviklingen har en sammenheng med kommersialiseringen av bredbåndet innenfor samme tidsrom. I tillegg til dette har nesten hver eneste nordmann, fra ni år og oppover, nå tilgang til egen mobiltelefon. Dekningsgraden for mobil var i 2010 på 97 prosent, mot 68 prosent om vi går tilbake til år 2000 (Statistisk sentralbyrå, 2011). Summen av dette gjør at det ville kunne oppstå press på noen av mediene, døgnet har fortsatt bare 24 timer, og det kan synes som at det er avisen som blir hardest rammet. Samtidig viser statistikken også at i 2010 hadde 69 prosent av nordmenn i gruppen 9-79 år tilgang til avis i hjemmet gjennom abonnement (Statistisk sentralbyrå, 2011).

### **2.2.3 Økonomisk utvikling**

Av økonomitallene innrapportert til Medietilsynet fra norske aviser i perioden 1995-2009, kommer det fram at driftsresultatet for 2009 var det klart svakeste innenfor nevnte periode, og at man i denne perioden har kompensert med finansinntekter (Medienorge, 2009a). At 2009 peker seg ut som det svakeste året må imidlertid ses i lys av finanskrisen høsten 2008, som rammet annonsemarkedet hardt. Tallene for hvor mye annonseinntektene har falt varierer noe, ut i fra ulike målinger. Årsrapporten fra Institutet för reklam- och mediestatistik (i Høst, 2010, s. 5) viser at avisene opplevde en nedgang på 20 prosent i annonseinntektene i 2009. Dette har ført til at mange har valgt å kutte i kostnadene, hvilket har ført til færre ansatte samt at noen av de store og mellomstore dagsavisene har droppet satsinger som helgebilag, søndagsutgave, lokal-TV og lokalradio (Høst, 2010, s. 5). Videre hevder Høst at avisene gjennom sine kostnadskutt, velger å skjerme om kjernevirksomheten, som han betegner som avisutgivelse på papir og eventuelt nyhetstjeneste på nett. En kan argumentere at finanskrisen utgjøre et ekstremt tilfelle, men avis- og mediebransjen kan likevel sies å forandre seg og møte økonomiske utfordringer som følge av flere ulike faktorer. Ansvarlig redaktør og nyhetsredaktør i Adresseavisen, henholdsvis Arne Blix og Kirsti Husby, er blant dem som mener dette:

Selv om Adresseavisen og andre medier har lyktes godt også i det digitale lese- og annonsemarkedet, tyder mye på at finansieringen av journalistisk innholdsproduksjon utfordres fordi både abonnementsinntekter og annonseinntekter trues (Mediehusrapporten, 2010b).

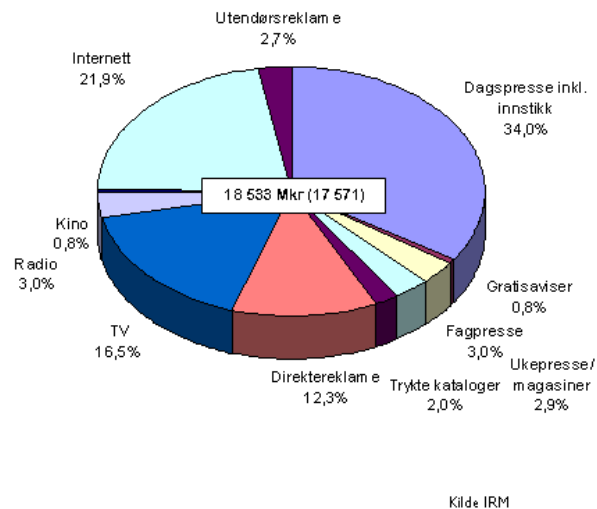
Videre hevder de også at: "Finanskrisen ser ut til å være på hell, mens mediekrisen bare er ved sin begynnelse" (Mediehusrapporten, 2010b). Dersom opplagsnedgangen skulle fortsette, hvilket de langsiktige trendene tilsier at den vil gjøre, vil trolig også annonseinntekten synke som følge av at annonsørene ikke når fram til like mange lesere lengre. Høst (2008) viser til at avisene har kompensert for opplagsnedgangen ved å heve prisene, og stiller spørsmål ved om man har, eller er i ferd med å overskride grensen for hvor mye man kan øke dem. Fra 2004 til 2009 viser tallene for en samlet bransje at opplaget sank med i underkant av ti prosent, mens opplagsinntektene steg med det tilsvarende (Medietilsynet, 2010, s. 8).

Det at aviser med et fortsatt synkende opplag møter press på begge inntektsfronter, vil kunne gjøre at de må se seg om etter nye finansieringsløsninger. Vi har allerede sett at bruken på andre plattformer som internett og mobil er i vekst. Disse plattformene har imidlertid foreløpig ikke vist at de kan erstatte papiravisen når det kommer til inntekter. De digitale plattformene kan man si at opererer i et mer ensidig marked, der det ikke er noen tradisjon for brukerbetaling. Det er annonseinntektene som er avgjørende på de digitale plattformene, og foreløpig har det vist seg at de ikke er store nok til å bære en redaksjon av tilstrekkelig omfang og kvalitet (Medietilsynet, 2010, s. 24-25). Men ting kan tyde på at det totale annonsemarkedet på internett er i ferd med å ta seg opp. Ser man på nettotall for internettannonsering i perioden 2000-2009 viser de at det har vært en samlet økning, fra 97 millioner i 2000 til 866 millioner i 2009 (Medienorge, 2009b). Samtidig viser tall fra Institutet för reklam- och mediestatistik at andelen for annonser på internett i det norske markedet totalt var på 10,9 prosent, mens andelen i dagspresse var på 35,3 prosent - over tre ganger så mye (NOU 2010:14, s. 71). Tallene knyttet til annonseomsetning og inntekter i mediebransje vil variere noe ut i fra hvilket byrås statistikk man anvender, og det vil føre til variasjon i hva man kan si noe konkret om (se bl.a. Medienorge, 2003).

Figur 2.4 er hentet fra Institutet för reklam- och mediestatistik og viser en prosentvis oversikt over hvordan reklameinntektene fordelte seg mellom ulike sektorer i det norske mediemarkedet i 2010.



Reklamekaken i 2010  
Prosentuell andel



**Figur 2.3** Reklamekaken i 2010. Prosentuell andel reklameinntekter i det norske mediemarkedet fordelt på ulike typer medier (irm, 2010).

Reklameinntekten for internett kan i denne figuren sies å være misvisende, om en bare skal se inntektene i forhold til mediehus, ettersom prosentandelen på 21,9 også omfatter søkeordmarkedsføring og nettkataloger. Dette gjør at aktører som blant annet Google og Kvasir vil være representert, hvilket er selskaper som faller utenfor kategorien mediehus. Derfor kan det være rimelig å anta at de tallene for internettannonsering som vil være aktuell for mediehusene har et større samsvar med tallene fra 2009, hvor søkeordmarkedsføring og nettkataloger ikke er inkludert. Oversikten i figur 2.3 viser videre at papiravisen fortsatt står sterkt og er det mest brukte annonsemediet. For å overta for papiravisen som annonsemedium ser det foreløpig ut til at de digitale plattformene har en lang vei å gå og at man kanskje må se seg om etter andre måter å erverve tilstrekkelig med inntekter. I lys av denne informasjonen peker det som har vært papiravisens andre inntektskilde seg ut som et alternativ også for de digitale plattformene – det å ta seg betalt av leseren. Generalsekretær i Landslaget for lokalaviser, Rune Hetland, er blant dem som velger å fokusere på dette som alternativ: "Utviklingen når det gjelder brukerbetaling på nett blir helt avgjørende for hvorvidt nettmediene vil lykkes i å overta en større del av papiravisens rolle", sier han (Medietilsynet, 2010, s. 25). Hvorvidt det er et alternativ som kan lykkes i å generere inntekter er vanskelig å si noe konkret om. Men det at de fleste er vant med at innhold på nettet er gratis kan det være problematisk. Analytiker i DnB Nor,

Christer Roth, er blant dem som deler denne oppfatningen og hevder at "forbrukeren har blitt godt vant til å ikke betale for online-innhold på nyhetssider, og det er vanskelig å endre forbrukernes adferd" (iMarkedet, 2011).

Hvordan de økonomiske utviklingstrekkene vil arte seg i fremtiden er det vanskelig å ha en klar oppfatning om. Det man kan si, er at fallende inntekter vil kunne ha store konsekvenser for mediehusene, og det er avgjørende ikke å havne i det man betegner som en ond sirkel. Med det menes at fallende inntekter kan ha en dobbelt negativ effekt. Dersom inntektene blir mindre vil det føre til et dårligere innhold, som igjen fører til enda færre inntekter – og slik ruller snøballen feil vei (se bl. a. Doyle, 2002). Det skal samtidig bemerkes at dette ikke er en gitt lov, og at det ikke er noe 1:1-forhold. VGs papiravis har falt kraftig i opplag siden toppåret i 2002 og har vært gjennom store kostnadskutt. Tross dette ble VG (papirutgaven) den mest premierte redaksjonen i Norge for kritisk og undersøkende journalistikk i 2010 (Olufsen, 2011). Det bør imidlertid presiseres at VG er en ekstremt ressurssterk avis, like fullt er det en interessant bemerkning å ta med seg.

## **2.3 Porters fem krefter og avisbransjen**

Å definere en bransje er ingen enkel oppgave. Historien har vist at selv de flittigste økonomene og de skarpeste tallknuserne kan begå store feil og gå på feilinvesteringer. Det er liten grunn til å tro at avis- og mediebransjen utgjør noe unntak. Men det betyr ikke at man ikke forsøker. Å forstå bransjen man operer i er en nødvendighet for å lykkes. Et godt utgangspunkt for å se nærmere på avis- og mediebransjen kan være den amerikanske økonomen og strategen Michael Porter. Han hevder at prestasjonen til et hvert selskap i enhver bransje kan deles i to deler; den avhenger dels av bransjen og dels av selskapets relative lønnsomhet innenfor bransjen (Porter, 2008, s. xiv). Enkelt forklart oppstår lønnsomhet når et selskap har større inntekter enn utgifter. I boken "On Competition", en revidert og oppdatert utgave av hans tidligere verker, og kapittelet "The Five Forces That Shape Strategy" går han nærmere inn på dette. Porter mener at hans fem krefter, med basis i økonomisk teori, presenterer et rammeverk som gjør det mulig å vurdere konkurransen i enhver bransje. Videre hevder han at disse fem kreftene tilbyr en systematisk måte som gjør det mulig å forstå en bransjes struktur og hvordan den kan komme til å forandre seg. De fem faktorene, for å bruke et mer nøytralt begrep, er; direkte konkurrenter, kundenes

forhandlingskraft, leverandørenes forhandlingskraft, trusselen potensielle nye aktører utgjør og substitutter (Porter, 2008, s. 3). I utgangspunktet kan dette virke ganske enkelt, men det er et tankesett som mange har festet seg ved og det har hatt stor innflytelse innenfor strategitenkning og økonomi – både innen forretningsliv og akademia. Det er også denne modellen Mediestøtteutvalget (2010) la til grunn for sin gjennomgang av lønnsomheten i norsk mediebransje i utredningen "Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt – en moderne mediestøtte". Modellen alene kan imidlertid ha sine begrensninger, derfor vil det også være fruktbart å trekke inn annen, mer mediespesifikk teori og empiri for å belyse situasjonen i dagens avisbransje. Men la oss først se nærmere på hvordan vi kan vurdere avisbransjen i lys av Porters fem faktorer.

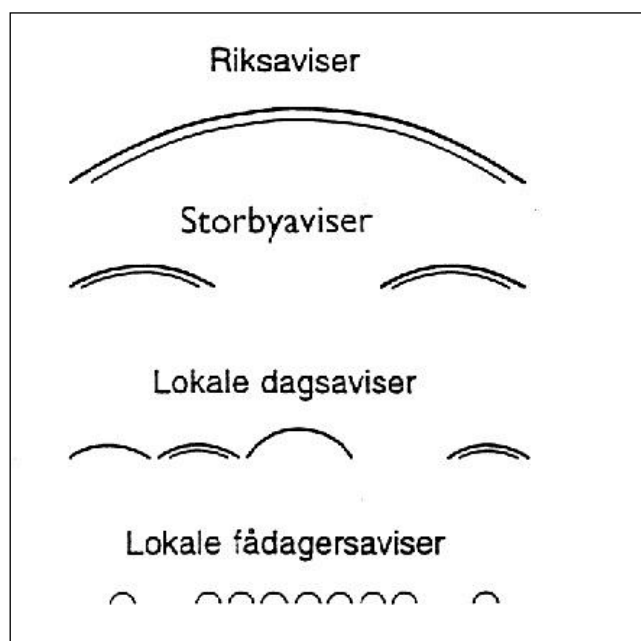
### **2.3.1 Direkte konkurrenter; avisbransjen på ulike nivåer**

Direkte konkurrenter kan ses på som aktører innenfor en bransje som i dag leverer det samme tilbudet og som bidrar til industririvalisering gjennom økt konkurranse (NOU 2010:14). Før man går nærmere inn på de direkte konkurrentene må man se nærmere på hva som defineres som en avis og hvordan man da kan analysere avisbransjen. Det har, som Sigurd Høst (2010) skriver, vist seg å ikke være helt enkelt å oppdrive en enkel definisjon. Medietilsynet, Mediebedriftenes Landsforbund og Høst operer alle med litt forskjellige definisjoner (se bl.a. Høst 2004). Mye av statistikken i denne oppgaven er hentet fra Høst, men da hans og Medietilsynets definisjon av avisbegrepet har nærmet seg de siste årene, anvendes her Medietilsynets definisjon som følge av de sentrale oppgavene den har i bransjen som institusjon. De fleste forstår avis som papiravis, likevel kan det være nyttig å presisere at det er definisjonen på papiravis vi foreløpig snakker om.

Publikasjoner som utgis regelmessig og minst en gang i uken (48 ganger per år) og som inneholder overveiende allment nyhets- og aktualitetsstoff. Også gratisaviser omfattes av denne definisjonen, disse må utkomme minimum 46 ganger per år (Medietilsynet 2011a).

Ut i fra denne definisjonen kan det tolkes som at alle som går inn under den kan ses som direkte konkurrenter. Da tar man imidlertid ikke hensyn til delmarkedene innenfor bransjen, men kun det totale, samlede avismarkedet. Sammenhengen mellom helheten og delene i avismarkedet er noe som vil bli drøftet senere i oppgaven. Først må man ta med seg at avisbransjen består av ulike avistyper som operer på ulike nivåer, hvilket fører til at de opplever ulike konkurransevilkår. Den kanskje enkleste måten å forstå disse nivåene på er å

anvende Høsts paraplymodell (se figur 2.4). Modellen er hentet fra amerikansk avisforskning, men tilpasset norske forhold.



**Figur 2.4.** Paraplymodell for norsk avisbransje (Høst og Severinsson:1997).

Modellen viser til aviskonkurranse på fire ulike geografiske nivåer; et for nasjonale aviser, et for regional- og storbyaviser, et for de lokale dagsavisene og et for lokale fådagersaviser. Den tar imidlertid også hensyn til ulike parametere, som at man kan ha konkurrerende nummer-1 og nummer-2-aviser som dekker samme område, dette ved at de er markert med doble buer (NOU 2010:14, s. 73). På det nasjonale nivået kan dette best eksemplifiseres ved konkurransen mellom løssalgssavisene VG og Dagbladet. Men her vil også riksspredte, meningsbærende aviser, som for eksempel Dagens Næringsliv og Klassekampen, også kunne spille inn. Ser man på regional- og storbyaviser, kan et konkret eksempel være aviser som Stavanger Aftenblad og Rogalands Avis – som begge vil dekke deler av de samme publikumsgruppene. For å gå grundigere inn på modellen kan man se på de lokale dagsavisens konkurranseforhold. De kan ha det man opplever som tradisjonell dagsaviskonkurranse, konkurrere mot en lokal fådagersavis, inngå i en konkurranse med en regional- eller storbyavis, eller med en lokalavis med et annet utgiversted, men som dekker

deler av det samme området (NOU 2010:14, s. 73). Hullene i modellen kan forstås som å vise til områder der det enten mangler en lokal dagsavis eller en lokal fådagersavis.

Tall fra Høst (2011) viser at det kom ut 226 forskjellige aviser i Norge i 2010 og at det var 186 forskjellige utgiversteder. Av disse var det fem der det var konkurranse mellom to eller flere konkurrerende dagsaviser, åtte hadde konkurranse mellom en dagsavis og en betalt fådagersavis, mens det på seks av stedene var konkurranse mellom to konkurrerende fådagersaviser. Mediestøtteutvalget konkluderer i tilfellet knyttet til direkte konkurrenter med at "I noen markeder er altså konkurransen hard, i andre er den ikke så hard" (NOU 2010:14, s. 73). Porter (2008, s. 18) skriver at sterk rivalisering begrenser lønnsomheten til en industri, og at denne begrensningen avhenger av intensiteten aktørene konkurrerer med og på hvilket grunnlag de konkurrerer. Hvorvidt rivaliseringen mellom direkte konkurrenter driver ned lønnsomheten i avisbransjen skal jeg foreløpig la ligge. Først vil hva selskapene i all hovedsak konkurrer om bli belyst; kundene.

### **2.3.2 Kundenes forhandlingskraft; lesere og annonsører**

I forhold til kunder operer aviser i det som kan forstås som et tosidig marked. Journalister, redigerere etc. produserer et innhold for å trekke til seg lesere. Leserene som kjøper produktet, og deres oppmerksomhet, selges igjen til annonsørene (Picard, in Doyle, 2002, s. 120). Avisene operer altså med to forskjellige kundegrupper. Det sentrale her vil være pris. Mens den enkelte avis vil ønske best mulig betalt av lesere og annonsører, ønsker kundene en lavest mulig pris. Kundegrupper som har stor makt kan presse ned priser, kreve bedre kvalitet eller mer service, og de kan spille bransjeaktører opp mot hverandre – hvilket vil gå på bekostning av bransjens lønnsomhet (Porter, 2008, s. 14). I forhold til dette, peker Porter (2008, s. 15) på fire punkter som gjør at en kundegruppe kan ha sterk forhandlingskraft; 1) dersom det er få kjøpere, eller hver av dem kjøper i et volum som har signifikant betydning i forhold til leverandørens størrelse, 2) dersom produktet er standardisert eller udifferensiert, dersom kjøpere tror de kan finne et tilsvarende produkt, vil de spille leverandørene opp mot hverandre, 3) det er få kostnader knyttet til å bytte leverandør, 4) dersom leverandørene har en for stor lønnsomhet, kan kjøperne true med å produsere produktet selv.

I Mediestøtteutvalgets utredning pekes det på at annonsørenes forhandlingskraft styrkes som følge av at de blir mer sentraliserte, er bedre organisert og at de ofte anvender mediebyråer for å forhandle priser på annonser (NOU 2010:14, s. 73-74). På den andre siden kommer det fram at avislesernes forhandlingskraft er lav, da de ikke på samme måte kan sentralisere sine kjøp og at de fleste lokale markedene har én dominerende avis (NOU 2010:14, s. 73-74). Ser man på tall fra Medienorge (2009a), innhentet fra Medietilsynet, kan dette passe inn ved at inntektene knyttet til både løssalg og abonnementssalg har økt, mens annonseinntektene har falt. Likevel blir dette noe enkelt, da det ikke er tatt hensyn til blant annet finanskrisen høsten 2008 og avisenes økning i pris i denne perioden. I forhold til å skulle vurdere lesere og annonsørers forhandlingskraft som kunder, må man ta utgangspunkt i at disse også operer på ulike nivåer. Mens forhandlingene mellom aviser og annonsører vil være business to business, vil forhandlingene mellom lesere og aviser være forhandlinger mellom en forretning og enkeltmennesker. Det å måle forhandlingskraften mellom forretninger vil lettere la seg gjøre, enn å måle forhandlingskraften mellom forretninger og forbrukere (Porter, 2008, s. 18). Videre hevder Porter (2008, s. 18) at den store forskjellen når det kommer til forbrukere, er at deres behov tenderer mot å være mer flyktig og vanskeligere å kvantifisere. Avisene kan imidlertid selv være utsatt for press i forhold til at de ikke bare opptrer som leverandører i systemet, for de operer også som kunder med noen faste behov.

### **2.3.3 Leverandørens forhandlingskraft; trykk og distribusjon**

Leverandører med stor makt i en bransje kan ta en større del av kaka ved at de tar høyere priser, legger føringer på kvalitet og service, eller opererer med ulike priser for forskjellige kunder (Porter, 2008, s. 13). På denne måten kan de klemme lønnsomheten ut av en industri, gjennom at deres kunder ikke har mulighet til å kompensere for de økte kostnadene gjennom en prisøkning i eget produkt (Porter, 2008, s. 13). I avisbransjen vil denne faktoren først og fremst være knyttet til trykking og distribusjon. For en avis handler det om "å komme ut", og for å gjøre det må den og trykkes og nå fram til leseren gjennom distribusjon. Om vi tenker tilbake til Norges Intelligentz-Seddel, så ble den startet av boktrykker Samuel Conrad Scwhach. Linken mellom boktrykkere, som hadde kontroll over produksjonsapparatet, og avisene har vært sentral opp i gjennom historien (NOU 2010:14, s.

74-75). Den vanlige modellen har vært at et avishus eller flere avishus sammen har eid trykkeriene. Dette kan forstås som det å være vertikalt integrert. Ved å ha kontroll over et annet ledd i forsyningskjeden sikrer man seg at det ikke oppstår en slags flaskehals, det at produksjonen stopper opp i ett ledd (Doyle, 2002, s. 19). I dag er kanskje Schibsted det beste eksempelet i norsk avisbransje på vertikal integrasjon når det kommer til trykk og distribusjon. I 1999 åpnet de Schibsted Trykk AS som trykker konsernets største aviser, Aftenposten, Aften Aften og VG, i tillegg til blant annet Dagsavisen og andre oppdrag for eksterne kunder (NOU 2010:14, s. 74-75). Schibsted står også bak etableringen Media Norge som involverer mediehusene Aftenposten, Bergens Tidende, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad. "Media Norge er ledende på det norske markedet både innen trykte medier, nettjenester, trykk og distribusjon", skriver Schibsted selv på sine hjemmesider (Schibsted 2011b). Gjennom denne samkjøringen vil de kunne oppnå stordriftsfordeler og øke sin kontroll over trykk og distribusjon. Mediestøtteutvalget konkluderer med at leverandørenes forhandlingskraft for store deler av avisbransjen kan betegnes som lav, men at dette ikke er tilfelle for aviser uten kontroll over trykk og distribusjon – som involverer blant annet de riksspredte meningsbærende avisene (NOU 2010:14, s. 74-75).

### **2.3.4 Trusselen fra nye aktører**

Nye aktører går inn i en bransje fordi de ønsker en del av profitten bransjen har å tilby. For bransjen vil normalt det bety et økt press på pris, kostnader og hvilke investeringer som er nødvendig for å være konkurransedyktig (Porter, 2008, s. 8). Som en enkel metafor kan man forestille seg en kake. Jo flere som vil ha en del av den, desto mindre stykker blir det på hver. Porter (2008, s. 8) fokuserer på hvor sannsynlig det er at noen vil ha en del av kaka, og at denne trusselen setter en begrensning på lønnsomhetspotensialet til en hel bransje. Dette vil avhenge av inngangsbarrierene til bransjen. Et greit eksempel for å forstå dette kan være ved å se på eksempler knyttet til reklame. Ta for eksempel oppvaskmiddelprodusenten Omo, som reklamerer både på TV og i andre mediekanaler. Det er vanskelig å forestille seg at det som følge av disse reklamene plutselig skulle oppstå en voldsom vekst i etterspørselen av vaskepulver. Det er et produkt der etterspørselen vil forholde seg bortimot konstant. Snarere har det en blokkerende funksjon (se bl.a. Doyle, 2002), ved at Omo er det vaskepulveret folk kjenner til og ofte vil velge i en kjøpsituasjon. For en ny aktør på

markedet vil det da være store kostnader knyttet til reklame og markedsføring for å oppnå samme oppmerksomhet rundt sitt produkt.

Et annet eksempel hentet fra en annen bransje, kan være saftprodusenten Lerum. Om en går inn i en dagligvarebutikk og finner hyllen for saft, vil man se at det er utall forskjellige smaker – både med og uten sukker. Ikke alle vil selge like bra, og kanskje er det flere av dem Lerum ikke tjener penger på en gang. Men ved å lansere nye smaker og produkter hindrer Lerum at nye aktører kan komme på markedet og ta store markedsandeler med en ny saftvariant. Gjennom å bruke penger på markedsføring, som utgjør inngangsbarrierer og reduserer trusselen for nye aktører, vil også lønnsomheten for bransjen de operer i samtidig reduseres.

Porter (2008, s. 8) skriver at "Det er *trusselen* for inngang som holder lønnsomheten nede, ikke om det faktisk forekommer". Inngangsbarrierer oppsummerer han som fordeler etablerte aktører har kontra nye aktører, og viser til det han mener er de syv viktigste barrierene: Stordriftsfordeler knyttet til produksjon, stordriftsfordeler knyttet til etterspørsel (nettverkseffekter), byttekostnader hos kunden, kapitalbehov, fordeler knyttet til bedriftens størrelse, tilgang til distribusjonskanaler og restriktiv politikk fra myndighetene (Porter, 2008, s. 9-12).

Ser man på eierskapssituasjonen i norsk dagspresse og konsernenes andel av det totale opplaget, viser den at det først og fremst er fire store aktører som dominerer: Schibsted (30,2 prosent), A-pressen (17,5 prosent), Edda Media (10,1 prosent) og Polaris Media (9,3 prosent) (Medietilsynet, 2011b). Høsts (2011, s. 14) oversikt over antall aviser i norsk avisbransje fra 1969-2010 viser at det fra tusenårsskiftet har vært økning i antall fådagersaviser (1-3 utgaver per uke), mens antallet for dagsaviser (4-7 utgaver per uke) har hatt en nedadgående kurve. En av årsakene til dette kan være at det er større barrierer for nye aktører knyttet til det å etablere en dagsavis. Dette kan skyldes at avisenes kontroll over trykking og distribusjon har utgjort høye barrierer for nye aktører, men at superlokale fådagersaviser utgjør et unntak da de kan trykkes utenfor de store trykkeriene og distribueres via posten (NOU 2010:14, s. 75).



### **2.3.5 Substitutter; paradokset nettaviser**

En substitutt kan forstås som noe som utfører den samme eller lignende funksjonen som en bransjes produkt, men på andre måter. De kan imidlertid være vanskelig å fange opp da de i utgangspunktet kan virke svært forskjellige fra bransjens produkt (Porter, 2008, s. 17).

Vi har allerede sett at avisbransjen opererer i et delt marked, der leserne og annonsørene er kundene. En substitutt vil da måtte kunne erstatte disse to kundegruppenes behov på en tilfredsstillende måte for å true avisbransjen. Behovene knytter seg opp mot publikums tilgang til informasjon, underholdning og nyheter, mens det for annonsørene dreier seg om tilgang til dette publikummet. Tidligere har det vært pekt på radio og fjernsyn som substitutter for avisene, ved at de kan tilfredsstille begge disse behovene (se bl.a. Høst, 2010). Porter (2008, s. 17) skriver at når trusselen fra substitutter er høy, så vil ikke det bare gå utover bransjens lønnsomhet ved normale konjunkturer, men også redusere inntektsmulighetene i oppgangstider. Trusselen fra substitutter er høy dersom: 1) hvis den kan tilby en attraktiv prisforbedring kontra bransjens produkt og 2) at det er få kostnader for kunden knyttet til det å bytte over til substitutten (Porter 2008, s. 17-18). I dag er det først og fremst internett og nettavisene som trekkes fram som avisenes fremste substitutter. Sistnevnte er et produkt utviklet av avisene selv, hvilket gjør at konkurransesituasjonen kan virke paradoksal, og det har vært snakket om mediernes kannibalisering (se bl. a. Høst, 2006 og Küng et al., 2008). I Mediestøtteutvalgets utredning pekes det på at det først og fremst er substitutter som truer fortjenesten i avisbransjen. Dette ved at leserne har et tilbud om gratis nyhetstjenester på nett og mobil, mens det for annonsørene gjelder en forflytning av rubrikk- og merkevareannonsering til nett samt gratisaviser (NOU 2010:14, s. 75-76). Trusselbildet kan imidlertid ikke bare ses som konstant. Porter (2008, s. 18) påpeker at trusselen substitutter utgjør også kan skifte i favør av bransjen, og på den måten kan love bra for dens fremtidige lønnsomhet og vekstpotensial.

### **2.4 Internetts påvirkning; teknologisk og økonomisk evolusjon**

Enten man er avisredaktør, annonseselger, investor eller rørlegger er man i dag nødt til å forholde seg til internett og nye teknologier. Hvordan man velger å bruke dem vil imidlertid variere. Internett ble teknisk sett funnet opp på 60-tallet, men det var ikke før på midten av 90-tallet at det etablerte seg som et massemedium.

Vi har sett at for papiravisens del utgjør internett og nettavisene, som de selv står bak, en trussel i form av substitutter. I forhold til fallet i opplaget for papiravisen har Høst (2007, 2008 og 2010) vanskelig for å se at internett er den eneste årsaken og viser til flere andre faktorer som spiller inn. Et av alternativene han trekker inn som forklaring for papiravisens nedgang er å vise til historien i andre land, der det har vært nedgang i mer enn 20 år. Det klassiske mønsteret er at opplaget er stabilt, eller er i en form for stagnasjonsperiode, og at dette etter hvert blir avløst av en periode med tilbakegang (Høst, 2010, s. 31). I de vestlige demokratiene er 1950-tallet blitt omtalt som avisenes "gullalder". Ser man på Storbritannia, så nådde de toppen for samlet opplag i 1955 – og siden den gang og fram til 2004 hadde det samlede opplaget blitt redusert med i overkant av 25 prosent (Weymouth og Lamizet, 1966, Alden, 2005, referert i Anderson and Ward, 2007, s. 25). For å forklare nedgangen pekes det først og fremst på fjernsynet som den avgjørende faktoren, men også folks valg av transport til og fra jobb. Økt velstand har ført til at flere og flere har valgt bort kollektivtransport, og heller tatt bilen til jobb, hvilket har ledet til et skifte vekk fra aviser og over til radio (Anderson and Weymouth, in Anderson and Ward, 2007, s. 26).

Medier og industrier generelt kan sies å gå gjennom livssykluser; først i form av en introduksjonsfase, deretter vekst, etterfulgt av modning mot et metningspunkt, som så blir avløst av nedgang (Picard, 2008, s. 24). Det er sjelden at noe vokser inn i skyene, før eller siden sier det som regel stopp. Trykte medier har imidlertid vært svært suksessfulle og har opplevd en av de lengste livssyklusene, uansett hvilken industri man velger å se på (Picard, 2008, s. 25). At internett og nye teknologier har spilt en sentral rolle er udiskutabelt, men å utelukkende fokusere på det er for snevert. Hvordan nye teknologier påvirker og har påvirket industrier og samfunnet generelt kan ses fra en rekke perspektiver. I boken "The Internet and the Mass Media" (Küng et al., 2008) anvendes tre perspektiver for å se på utviklingen som finner sted i mediene: økonomiske perspektiver, leder/strategi/organisasjons perspektiver og regulatoriske perspektiver. Det kan være interessant å se litt nærmere på de to første perspektivene, som er de mest aktuelle i forhold til oppgavens tema.

Innenfor et evolusjonært økonomisk perspektiv fokuseres det på at de selskapene som overlever er de som klarer å utvikle seg gjennom produkt og prosesinnovasjoner i en

dynamisk prosess (Küng, Picard og Towse, in Küng et al., 2008, s. 25). Inn under dette trekkes konseptet "creative destruction", et gammelt begrep som refererer til en tanke om at innovasjoner, og særlig tekniske innovasjoner, vil kunne snu opp ned på det økonomiske grunnlaget til markeder og industrier, noe som kan føre til en ødeleggelse av eksisterende aktører og strukturer dersom det ikke forekommer tilpasning og forandring (Schumpeter, referert i Küng et al., 2008, s. 25). Dette fremstår som en dommedagsprofeti, og det kan være vanskelig å forestille seg at nye teknologier skal kunne ha en så massiv påvirkning. Samtidig har vi sett at strukturene i mediemarkedet er i radikal endring.

Innenfor et ledelsesperspektiv kan man blant annet finne teorier knyttet til organisasjonsteknologi. Denne retningen er opptatt av forholdet mellom teknologi, organisasjoner og innovasjoner, og bygger på to antakelser. Den første er at teknologisk forandring er en sentral drivkraft for hvordan en organisasjon forandrer og tilpasser seg, for å svare på eller mestre et strategisk miljø i forandring (Küng, Picard og Towse, in Küng et al., 2008, s. 31). Videre pekes det på at det ikke bare er nye teknologier som påvirker organisasjoner; hvordan organisasjoner velger å bruke dem vil også påvirke teknologiene. Et grunnleggende konsept innefor teorien er "dominant design". Det beskrives som at innovasjoner i industrier tar form som en syklisk prosess som begynner med et teknologisk gjennombrudd eller en forandring, og at disse prosessene er tilfeldige og trigger en periode med usikkerhet (Küng, Picard og Towse, in Küng et al., 2008, s. 32). Et eksempel som blir nevnt i forhold til "dominant design" i medieindustrien er Microsofts Windows, og at konkurrenter må tilpasse seg deres design for ikke å bli ekskludert fra markedet. For å sette dette i kontekst kan man trekke inn medieplattformer, og sette spørsmålsteget ved om det i fremtiden vil bli en dominerende plattform som alle medier er nødt til å innrette seg etter.

Küng, Picard og Towse (in Küng et al., 2008, s. 33-34) hevder at teknologiske overganger alltid er problematisk for etablerte aktører, og viser til nøkkelbegreper i ledelsesteori som er ment for å beskrive overgangene: "Incremental innovations", "architectural innovations" "discontinuous innovations" og "market-based innovations". I forhold til dagens norske mediemarked, synes de to sistnevnte mest interessante å se nærmere på. Når det forekommer "discontinuous change" krever det at aktører utvikler ny kompetanse – og kanskje også at de gir slipp på den eksisterende, mens "market-based innovations" ofte vil

kreve at organisasjonen skaper nye "rom" der nye selskaper kan utvikle en sterk markedsposisjon (Küng, Picard og Towse, in Küng et al., 2008, s. 34). Et eksempel på et slikt "rom" som trekkes fram, er hvordan etablerte medieselskaper har skapt egne avdelinger for å huse aktivitet sentrert rundt nye medier (Küng, Picard og Towse, in Küng et al., 2008, s. 34-35).

Dette er noen korte, konkrete eksempler på måter å se hvordan nye teknologier påvirker. Situasjonen i mediemarkedet er kompleks – og i en kompleks situasjon vil man stå overfor for valg, hvilket i de fleste tilfeller fordrer en strategi.

## **2.5 Strukturer i endring og strategi**

Høsten 2004 befant jeg meg på et møte i en fotballklubb på nest øverste nivå i Norge. Temaet for møtet var motivasjon, strategi og visjoner. Klubben la vekt på talentutvikling og skulle spille fotball langs bakken. En av trenerne, som ikke var like imponert over alt som ble sagt, fikk spørsmål om hva han ville gjort for å motivere spillerne dersom en bane var humpete og i dårlig forfatning. Svaret var kort og konsist: "Da slår jeg langt". Eksempelet er banalt, men viser like fullt hvordan endringer i forutsetninger kan kreve en endring i strategi. I dette tilfellet var grunnlaget for å spille langs bakken (strategi) borte som følge av en dårlig bane (endring i strukturer). Porter skriver at "a company needs a separate strategy for each distinct industry" (Porter, 2008, s. 33). Denne fotballklubben kan i dette tilfellet sies å ha ulik strategi ut i fra ulike forhold: 1) spille langs bakken på en god bane, 2) slå langt dersom banen er dårlig. Eksempelet viser hvordan det ikke bare foretas et aktivt valg i forhold til hva man velger å gjøre, men også et bevisst valg i forhold til hva man ikke gjør. Ifølge Porter er essensen av strategi å velge hva man ikke gjør (Porter, 2008, s. 57). Overfører vi dette til mediebransjen og mediehus kan vi se på de ulike baneforholdene som forskjellige plattformer, men uten at vi legger dem kvaliteter som god og dårlig. Og da begynner det å bli interessant. Mediehusene skiller seg her fra fotballklubben i forhold til at de kan velge om de skal spille på de ulike plattformene eller ikke, i tillegg til det å velge hvordan de skal spille.

Strategi kan forstås som å dreie seg om valg: hva man gjør, hva man ikke gjør, hva man kan gjøre, hva man ikke kan gjøre etc. Og da strukturene for mediebransjen er i endring, står mediehusene overfor en rekke av dem. I sin tilnærming til strategi bruker Porter de fem

kreftene og hevder at man er avhengig av å forstå dem, og at de danner grunnlaget for å forstå forandringer i industristruktur og et selskaps styrker og svakheter (Porter, 2008, s. 24-27). Han viser til at et selskap kan utforske endringer i industristrukturer, og at når det skjer så åpner det seg nye behov og nye måter å tilfredsstille eksisterende behov på – og ved å utforske disse endringene så reagerer selskapene på det uunngåelige (Porter, 2008, s. 29-30). I hvilken grad man utforsker endringene vil kunne variere, og det kan oppstå usikkerhet om hva slags strategier som skal legges til grunn da man beveger seg i ukjent farvann. Porter (2008, s. 34) hevder at dersom strukturene for to produkter er like, eller tilnærmet like, bør de behandles som en del av samme industri, men dersom strukturene er forskjellige bør de bli sett på som to separate industrier. Så hvorvidt man skal se det å gi ut en papiravis og det å produsere innhold på digitale plattformer som en del av samme industri, vil i lys av dette kunne problematiseres. Det er likevel usikkert hvor fruktbart det er å trekke et klart skille mellom dem. Strategifeltet er i likhet med mediebransjen også komplekst og har mange ulike innfalsvinkler, men man kan gjøre en distinksjon mellom to ulike tilnærminger ved å se på strategiinnhold og strategiprosesser. Kort sagt fokuserer strategiinnhold på å se en organisasjons styrker og svakheter i forhold til et strategisk miljø, mens strategiprosess ser på hvordan en organisasjon tilpasser seg et miljø i forandring (Küng et al., in Küng et al., 2008, s. 142). I forhold til mediebransjen vil begge disse tilnærmingene synes relevante da begge kan brukes til å belyse viktige forhold.

Men hva er så egentlig strategi? Selve ordet stammer fra de greske ordene strategia og strategos, som betyr feltherrekunst og hærfører (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, s. 232). I dag blir begrepet som regel brukt i sammenheng med bedrifter og markeder.

Interessen for strategi henger sammen med organisatoriske systemers evne til å omstille og utvikle seg med henblikk på å overleve under skiftende vilkår. Hensikten med å formulere en strategi er derfor å sikre effektive prestasjoner for en gitt organisasjon i forhold til de kravene som samfunnsutviklingen, markedet og de toneangivende interessentene stiller (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004, s. 232).

Enkelt kan man forstå strategi som å finne den optimale balansen mellom en organisasjon og dens konkurransemiljø (Küng et al., in Küng et al., 2008, s. 142). Porter bruker de fem kreftene og går gjennom flere ledd før han ender opp med en endelig definisjon på hva strategi er: "Strategy is creating fit among company's activities" (Porter, 2008, s. 62). Han skiller videre mellom tre nivåer av "fit", men påpeker at de ikke er ekskluderende.

Det første er at det er kontinuitet mellom hver enkelt aktivitet og den helhetlige strategien, den andre at de ulike aktivitetene forsterker hverandre, mens den tredje kan forstås som en optimalisering av det å forsterke de ulike aktivitetene (Porter 2008, s. 59-60).

I en forlengelse av "fit"-begrepet kan det virke logisk å trekke inn kryssmediestrategier, som dreier seg om det å utnytte "economies of scope" (se Doyle, 2002), altså det å kunne utnytte et produsert innhold på flere plattformer. Et ankepunkt ved kryssmedieaktiviteter er at det kan gjøre strategiutvikling og implementering av den vanskeligere, da det kan føre til spenninger i forhold til hvor man skal lokalisere de ulike aktivitetene innenfor mediehusets struktur (Küng et al., in Küng et al., 2008, s. 133). Et svar på den utfordringen kan være å skille ut en av enhetene som en separat del av mediehuset, og dette er en strategi flere har benyttet seg av. Historien har imidlertid vist at de fleste etter hvert blir integrerte inn i selskapet igjen, fordi man ser fordelene ved det som større (Küng et. al in Küng et. al 2008, s. 142). I en situasjon der man kan fordele innholdet sitt på ulike plattformer vil det være ønskelig for en bedrift å kunne prisdiskriminere, det å ta forskjellig pris for det samme innholdet til forskjellige grupper av kunder (Küng, Picard og Towse, in Küng et al., 2008, s. 21).

Så langt er dette imidlertid noe vi har sett lite til blant mediehusene. Da kan kanskje brukertilpasning og personalisering av innholdet være et alternativ og et strategivalg for mediehusene. Med brukertilpasning så tar man et innhold og lager ulike presentasjoner knyttet til ulike brukersegmenter, mens man ved personalisering bruker den informasjonen man har om en bruker og lager en innholdspakke rettet mot ham (Küng, Picard og Towse, in Küng et al., 2008, s. 21-22).

På et mer overordnet nivå trekker Porter (2008, s. 38) en interessant distinksjon når han skiller mellom operasjonell effektivitet og strategisk posisjonering. Operasjonell effektivitet er å utføre lignende aktiviteter bedre enn rivaler, mens strategisk posisjonering er å utføre andre aktiviteter enn rivalene – eller de samme aktivitetene, men på en annen måte (Porter, 2008, s. 38). I forhold til strategisk posisjonering, og for at den skal være holdbar, trekker Porter inn "trade-offs". Kort sagt, kan det forstås som at for å gjøre en ting eller oppnå noe, er du nødt til å gi slipp på noe annet. "Trade-offs" vil ikke bare fungere som et middel for å

oppnå en posisjon og bli god på den, men kan også fungere som et forsvar mot andre konkurrenter (Porter, 2008, s. 55-56).

### **2.5.1 Prisstrategi og samfunnsoppdraget**

Ser vi på papiravisen, så kommer det fram at den har hatt en kraftig økning i pris i årene med opplagsnedgang. Høst (2010, s. 9) mener det er et element av selvoppfyllende profeti knyttet til det at sentrale aktører spår papiravisens død:

Hvis sentrale aktører ikke tror at papiravisen har noen fremtid, vil det påvirke hva som skjer i årene som kommer. For eierne kan det virke fornuftig å trekke ut mest mulig fortjeneste på kort sikt, og unngå langsiktige investeringer (Høst, 2010, s. 9).

Denne tankegangen er det Philip Meyer kaller for "take-the-money-and-run"-strategi, og han stiller spørsmål vedrørende om aviseiernes krav til profitt gjør at avisene er rustet til å opprettholde en journalistisk overvåkning av samfunnet (Høst, 2010, s. 33). Den diskusjonen skal jeg la ligge, men eksempelet leder oss inn på en distinksjon det er viktig å presisere i forhold til medienes rolle.

Mange av teoriene knyttet til strategi som er nevnt her dreier seg mer om industrier generelt. Og selv om medieindustrien er en del av en større industri, og disse teoriene vil være overførbare, kan det være greit å presisere at medieindustrien spiller en litt annen rolle enn industrier generelt. I tillegg til at de produserer informasjonsvarer for et marked, har de også en viktig rolle som en samfunnsmessig institusjon, der verdier som ytringsfrihet og demokrati er sentrale (Allern, 1997). De må forholde seg til Vær Varsom-plakaten og Tekstreklameplakaten og har en redaktør som må forholde seg til Redaktørplakaten. Av Vær Varsom-plakatens pkt. 1.2. heter det at "Pressen ivaretar viktige oppgaver som informasjon, debatt og samfunnskritikk. Pressen har et spesielt ansvar for at ulike syn kommer til uttrykk". En kan si at de vurderingene et mediehus foretar seg, både i det daglige og i et mer langsiktig perspektiv vil måtte ta hensyn til to aspekter: mediehusets rolle i samfunnet og mediehusets rolle i markedene.

## Kapittel 3: Metode og utvalg

Formålet med dette masteroppgaveprosjektet har vært å analysere forholdet mellom nettaviser og papiraviser. Jeg har sett på flere muligheter for å utforske temaet, men jo mer jeg leste om forholdet nett/papir, desto vanskeligere syntes jeg det ble å formulere en fruktbar problemstilling. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for og forklare de metodiske valgene i oppgaven knyttet opp mot problemstillingen. Kapittelet vil dreie seg om hvilke redskap jeg har anvendt for å forsøke å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg ønsker å legge stor vekt på åpenhet i gjennomgangen og beskrivelsen av prosessen. Oppgavens formål er å danne en forståelse av hvordan aktører i ulike mediehus tenker og hva som ligger bak de valgene de gjør. Dette utgangspunktet gjør at jeg har valgt å anvende meg av kvalitative intervjuer, en metode som er egnet for å fange opp meninger og tankeprosesser, i motsetning til en mer kvantitativ tilnærming.

Valget av metode må først og fremst forstås i lys av hva man er ute etter å undersøke. Om det kvalitative forskningsintervju skriver Kvale og Brinkmann (2009, s. 21) at: "Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål." I oppgaven tar jeg sikte på å danne en forståelse av hva og hvordan lederne i mediehusene tenker, og da er kvalitative intervjuer et godt redskap. "Intervjuundersøkelser er særlig egnet til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse" (Thagaard, 2002, s. 12). Dette kan høres ganske lett ut i utgangspunktet, men det kvalitative intervjuet er ikke bare å sette seg ned med noen å prate i vei, det reiser seg en rekke utfordringer både i forberedelsene og underveis. Videre vil jeg gjøre rede for hvordan jeg opplevde dette, steg for steg.

### 3.1 Utvalgsprosessen og tilgang til informanter

Etter å ha formulert problemstilling og forskningsspørsmål, var det neste steget å finne ut hvem som kunne gi meg svar og på hvilken måte de kunne gi meg det. Jeg bestemte meg tidlig for at jeg ville intervju sjefredaktører i papiravisene. Det var to grunner til det. Den ene var at jeg var sikker på at alle mediehusene som jeg ville undersøke hadde en papiravisredaktør, da det kun er de større avisene som har en egen nett- eller digitalredaktør. I tillegg anså jeg det som fruktbart da disse ofte vil befinne seg midt i dette



skjæringspunktet mellom papir og digitale plattformer. Utvalget kan forstås som strategisk. Et strategisk utvalg innebærer å finne informanter med egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2002, s. 53). Etter å ha funnet hvem i mediehuset jeg ville intervju, gjaldt det å finne ut hvilke mediehus jeg skulle undersøke. En kan altså snakke om to grader av utvalg, der begge kan forstås som strategiske.

For å finne ut av hvilke mediehus jeg skulle undersøke, benyttet jeg meg av Høsts paraplymodell (se delkap. 2.3) samt statistikk for opplagsutvikling. Dette gjorde jeg for å oppnå en bredde i utvalget mitt, og kan ses som et kategoribasert utvalg – det å sette opp bestemte kategorier og velge ut informanter innenfor disse (Thagaard, 2002, s. 55). Jeg anså det som interessant og fruktbart for prosjektet å innlemme både aviser på riksnivå og lokalt nivå, da disse kunne ha ulike oppfatninger om situasjonen i mediemarkedet. Det er viktig å påpeke at den overordnede kategorien som studeres er mediehus, og først og fremst må utvalget forstås som strategisk, i den form at det er basert på de kildene jeg trodde ville gi meg best informasjon. Grønmo (sitert i Østbye et. al, 2007, s. 247) beskriver et strategisk utvalg som ”ut fra teoretiske og analytiske formål er det mest relevante og mest interessante”. Planen virket grei på papiret, og jeg hadde sett for meg intervjuer med redaktører i 14 forskjellige mediehus. Dette ble senere redusert til ti, da ikke alle var nødvendig å ha med i forhold til min problemstilling. Utvalget jeg prøvde å få med ble: en riksspredt nyhetsavis, to storbyaviser, tre riksspredte nisjeaviser, to lokale dagsaviser og to lokale fådagersaviser. Så begynte problemene å tårne seg opp.

For å komme i kontakt med mediehusene valgte jeg å sende e-post direkte til sjefredaktørene, der jeg presenterte temaet for prosjektet, hovedproblemstillingen og et par av forskningsspørsmålene. Dette for å få et informert samtykke, som innebærer at informantene har et krav på informasjon om hva deres deltakelse går ut på og hva informasjonen de gir skal brukes til (Østbye et al., 2007, s. 34). Jeg vurderte her om jeg var for åpen, i forhold til å presentere for mye av prosjektet. Dette fordi en for stor åpenhet ville kunne påvirke svarene, men jeg veide det å sette informantene inn i temaet og friste til deltakelse tyngre. I e-postene ba jeg også om tillatelse til å bruke lydopptaker under intervjuene, beskrev hvordan jeg forestilte meg at intervjuene ville bli gjennomført, hvor lang tid det ville ta og tilbød meg å møte dem hvor de måtte ønske det. To dager etter at jeg

hadde sendt ut e-postene, var det kun to som hadde svart, og jeg så meg nødt til å ringe opp som oppfølging på at de hadde lest e-posten. Dette resulterte i at jeg fikk gjort ytterligere tre avtaler. Mediehusene jeg til slutt fikk avtale med var Aftenposten, Drammens Tidende, Indre Akershus Blad, Klassekampen og VG.

Fra det opprinnelige utvalget var blant annet Dagens Næringsliv og Romerikes Blad to mediehus jeg ønsket å ha med, men som jeg ikke lyktes å få gjort en avtale med. Dagens Næringslivs ledelse hadde ikke tid til å stille opp, men kunne svare på noen spørsmål på e-post dersom det var tid. Dette tilbudet valgte jeg å ikke benytte meg av, da jeg anså det som en begrenset mulighet til å komme dypt nok inn på temaet. I tillegg til Dagens Næringsliv og Romerikes Blad, hadde heller ikke Morgenbladets redaktør tid til å stille opp, og svarte veldig kort på noen av spørsmålene jeg la ved i e-posten. Disse har jeg også valgt å utelukke, da materialet er så lite at det er lite egnet for en videre analyse. To av informantene lyktes jeg ikke å komme i kontakt med, tross gjentatte forsøk på e-post, telefon og mobil. Dette var i begynnelsen av mars og jeg vurderte at jeg bare måtte sette i gang og prøve å få mest mulig ut av dem jeg hadde fått tak i. De fem intervjuene jeg hadde avtalt skulle finne sted i perioden 7. – 16. mars.

### **3.1.1 Uforutsett problem**

I perioden intervjuene skulle finne sted var VG inne i en omstillingsprosess med skifte av redaktør og sammenslåing av VG og VG Multimedia. Dette gjorde at sjefredaktør Torry Pedersen ikke kunne stille, men jeg fikk en avtale med en av de andre redaktørene. Da jeg møtte for å gjennomføre intervjuet 9. mars viste det seg dessverre at denne redaktøren var blitt sykemeldt. Deretter fulgte det en rekke hendelser som gjorde at det ble vanskelig å få til en ny avtale. Mars 2011 ble gjenstand for et vanvittig nyhetstrykk, med jordskjelvkatastrofe i Japan og tilløp til borgerkrig i Libya. Dette førte til at VG ikke kunne stille før 6. april ved redaksjonssjef Rolf Sønstelie. Det var ikke helt etter planen, men jeg anså det som helt nødvendig for prosjektet å ha med VG, og valgte å benytte meg av den muligheten. Det at informanten ikke var en sjefredaktør kunne være en svekkelse, men av egen erfaring visste jeg at redaksjonssjefen i dette tilfellet var en som kunne mye om det temaene jeg var interessert i (se delkap. 3.3.2).

## 3.2 Endelig utvalg; størrelse

Mitt endelige utvalg kan sies å noe ufrivillig ha endt opp med å ha blitt et tilgjengelighetsutvalg. Det er strategisk i form av at det er relevant for problemstillingen, men framgangsmåten utviklet seg etter hvert til at jeg måtte velge ut fra tilgjengelighet (Thagaard, 2002, s. 54). Av de informantene som var satt opp i utgangspunktet, er det likevel de fem jeg satt igjen med som jeg anså som mest interessante å studere. Størrelsen på utvalget representerer imidlertid et problem. Kvalitativ metode stiller ingen formelle krav til størrelse på utvalg, men et sted mellom 10-15 intervjuer er blitt ansett som et slags minstekrav. I forhold kvalitativ metode og størrelse på utvalg skriver Thagaard (2002, s. 56) om et "metningspunkt". Dette metningspunktet baserer seg på at utvalget kan regnes som stort nok når studie av flere enheter ikke synes å gi en ytterligere forståelse av fenomenene som studeres (Thagaard, 2002, s. 56). Det er rimelig å anta at jeg i denne undersøkelsen ville ha kunnet belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene ytterligere ved å anvende et større utvalg. Jeg har imidlertid kunnet konsentrere meg fullt ut om mine fem informanter, noe som har gitt god mulighet til å gå i dybden og danne en forståelse. Dermed er det som i utgangspunktet må regnes som en svakhet, forhåpentligvis vendt til en styrke. Samlet vil jeg argumentere for at de fem intervjuene er tilstrekkelige for å belyse problemstillingen.

### 3.2.1 Utvalget: fra Bjørkelangen til Akersgata

Jeg har intervjuet fire sjefredaktører og en redaksjonssjef i fem forskjellige mediehus. Hilde Haugsgjerd i Aftenposten, Geir Arne Bore i Drammens Tidende, Arne Henrik Vestreng i Indre Akershus Blad, Bjørgulv Braanen i Klassekampen og Rolf Sønsteli i VG. Fem mediehus og aviser som spiller ulike roller i det norske avissystemet, og som er interessante på ulike sett ut i fra sine roller og kvaliteter. En gjennomgang av avisene kan vise nærmere hvorfor de er spesielt interessante.

*Aftenposten* (morgenutgaven) er en riksdekkende nyhetsavis, men kan primært ses som en storby- og regionavis for Oslo og Østlandet, og er Norges største målt i opplag. Med utgiversted i Oslo, hvor den er nr. 1-avis, har den sin hovedvekt på abonnement, men er også å få i løssalg. Morgenutgaven kommer ut syv dager i uken. Avisen gir også ut en aftenutgave tirsdag, onsdag og torsdag som er beregnet for Oslo og omegn. Hva opplagstall angår, regnes de to utgavene som separate enheter, og morgenutgaven er i dag den klart

største av disse. Morgenutgaven hadde sitt toppår i 1998 med et opplag på 288 078, men har siden falt i opplag og i 2010 var opplaget på 239 831 – en reduksjon på 16,7 prosent (Høst 2011, Medienorge, 2011).<sup>2</sup> Aftenutgaven har opplevd en mer dramatisk nedgang og har falt fra et opplag på 198 647 i 1993 til 105 012 i 2010, som nesten er en halvering (Medienorge, 2011). I "Norsk Presses historie" sammenlignes avisen med BBC i form av sin pålitelighet, og beskrives som landets mest omfangsrike og at den har hatt annonser som kanskje sitt viktigste stoff (Dahl, i Dahl et al., 2010, s. 25).

Aftenposten opererer i dag under fanen Mediehuset Aftenposten, og er underlagt Media Norge ASA, som igjen er et datterselskap av Schibsted ASA. Mediehuset Aftenposten produserer innhold på papir, nett, e-avis, mobil og iPad fra sine lokaler i Postgirobygget i Oslo og har en del fellesstoff med Fædrelandsvennen, Aftenbladet og Bergens Tidende gjennom samarbeidet Media Norge. TNS Gallups undersøkelse Forbruker & Media viser at antall netto lesere i 2010 var 663 308 på papir, 619 806 på nett og mobil 85 812 (TNS Gallup, 2011). Slått sammen – og tatt høyde for korrelasjon mellom de ulike plattformene – er det beregnet at Mediehuset Aftenposten når ut til 1 107 680 lesere hver dag (TNS Gallup, 2011). Dette gjør mediehuset Aftenposten til landets tredje største, av dem med utgivelse på papir – kun slått av VG og Dagbladet (TNS, Gallup 2011). I tillegg til det som kan forstås som de rene Aftenposten-plattformene utgir også mediehuset magasinene Mamma, Hyttemagasinet og Innsikt. Innenfor Høsts paraplymodell (se delkap. 2.3.1) kan Aftenposten med sitt fokus på Oslo og Østlandet primært ses på som en storby- og regionavis.

*Drammens Tidende* er en lokal dagsavis (nr.1) som kommer ut seks dager i uken. Den er eid av Edda Media, og har siden 2004 kommet ut i tabloid format. Mediehuset heter i dag Edda Media Buskerud, og Drammens Tidende opererer som en lokalavis for Buskerud fylke, med hovedfokus på Drammen. I tillegg til å gi ut Drammens Tidende, står mediehuset også bak ukeavisene DTDrammen, Lierposten, Svelviksposten, Sande Avis og Eiker Avis. Drammens Tidende er blant de som har satset tyngst på dette med integrerte mediehus, og nettportalen Dt.no er Buskeruds største (Høst, 2010). Mediehuset har en egen digital redaktør, i form av Monica Lid, mens Geir Arne Bore er sjefredaktør og redaktør for papirutgaven. På nettsiden Dt.no kan man også se DT-TV. Tidligere eide Drammens Tidende

---

<sup>2</sup> Opplagstallene til Medienorge er hentet fra Mediebedriftenes Landsforening, Landslaget for Lokalviser og Sigurd Høsts rapporter Avisåret.

også lokal-TV-stasjonen TV Drammen, men denne måtte avvikles da man så at det gikk dårligere økonomisk (Høst, 2010). Mediehuset hadde også en satsning på radio, men mistet konsesjonen til videre drift av denne 1. januar 2010 (Drammens Tidende, 2011). Siden toppåret 2001 har Drammens Tidende hatt et kraftig fall i opplaget, med en tilbakegang på 26,4 prosent (Medienorge, 2011). I dag leverer Drammens Tidende innhold på papir, nett, e-avis, mobil og iPad. Netto lesertall for 2010 viser en dekning på 97 222 på papir (alle avisens utgaver) og 42 378 på nett. Samlet antall netto lesere for mediehuset er beregnet til 115 137 (TNS Gallup, 2011).<sup>3</sup> Avisen kan plasseres innenfor kategorien lokal dagsavis i Høsts paraplymodell.

*Indre Akershus Blad* er en lokal tredagersavis som kommer ut på Bjørkelangen som en lokalavis for kommunene Aurskog-Høland, Fet og Sørumsund og har sitt hovedfokus på bygdetrivsel og lokal idrett og personalstoff. I 1998 ble avisens aksjer solgt til hovedkonkurrenten Romerikes Blad, og avisen er i dag en del av A-pressekonsernet (Dahl i Dahl et al. 2010, s. 183). I tillegg til utgivelse av papiravis mandag, onsdag og fredag er Indre Akershus Blad også på nett, og man kan også få kjøpt avisen som e-avis. Indre Akershus Blad bemerker seg ved at den har hatt en økning i opplaget i 15 av de siste 16 årene. Fra 1994 til 2010 er 2005 det eneste året med nedgang, da avisens opplag falt med syv (Medienorge, 2011). Innefor Høsts modell kan vi putte Indre Akershus Blad inn under nivået for lokale fådagersaviser.

*Klassekampen* er en riksdekkende nisjeavis som kommer ut seks dager i uken. Den definerer seg selv som "venstresidas dagsavis" og har opplevd en kraftig vekst i opplaget i lengre tid. Siden 1999 har opplaget på 6 477 mer enn doblet seg til 14 390 i 2010 (Medienorge, 2011). Avisen ble kåret til årets opplagsvinner både i 2009 og 2010. Fram til 1991 var Klassekampen organ for AKP, men eies i dag av Fagforbundet, Industri Energi, forlagene Pax og Oktober, og støtteforeningen Klassekampens Venner og partiet Rødt (Klassekampen, 2011). I tillegg til utgivelse på papir har Klassekampen en nettside der de legger ut noen av sakene fra papiravisen. Det er de to virkeområdene til avisen, det forekommer ingen e-avis. Nederst på avisens hjemmeside står det "Nettutgaven gir deg et lite utvalg fra dagens avis. For å lese

---

<sup>3</sup> Det foreligger ikke tall for dekningen på mobil.

hele avisen kan du abonnere". I forhold til Høsts paraplymodell kan vi se Klassekampen som en av buene på nivået for riksaviser, i form av at den er en riksspredt meningsbærende avis.

*Verdens Gang (VG)* opererer i det nasjonale løssalgsmarkedet og kommer ut syv dager i uken. Den kommer ut i tabloidformat og har siden 1981 vært landets største avis målt i opplag, men har nå blitt forbigått av *Aftenposten*. VG er heleid av Schibsted ASA og har produksjon på en rekke plattformer. VG er i dag eneste avis som fortsatt har tilholdssted i Akersgata. Nedgangen i løssalgsmarkedet har redusert opplagstallet til papiravisen kraftig siden toppåret 2002, da opplaget har falt fra 390 510 til 233 295 i 2010 (Medienorge, 2011). Hvilket er en total nedgang på 40,3 prosent. Satsning på andre plattformer har imidlertid gjort at VG som mediehus aldri har hatt høyere oppslutning. VG Nett er Norges mest besøkte nettavis med over 1,5 millioner netto lesere per dag, og samlet når mediehuset ut til over to millioner lesere hver dag (TNS Gallup, 2011). Med lansering av VG på iPad i desember 2010, kan man skille mellom fem forskjellige plattformer mediehuset produserer innhold til: papir, VG Nett (nettavisen), VG+ (iPad) VG Mobil og VGTV (del av nettavisen). I tillegg kan man også få kjøpt papiravisen som e-avis på nettsidene. Tidligere var VG og VG Multimedia (de digitale plattformene) skilt ut som to separate selskaper, men disse ble slått sammen til ett selskap 1. mars 2011 med Torry Pedersen som ny sjefredaktør (E24, 2011). VG kan plasseres innenfor nivået riksaviser i Høsts paraplymodell.

Presentasjonen over viser at mediehusene skiller seg fra hverandre på en rekke områder, og også i hvilken grad de er mediehus. Har vi i mente definisjonen av mediehus fra kapittel 2.1, kan man vurdere det som at alle faller innenfor den kategorien. Selv om avstanden mellom for eksempel VG og Klassekampen synes stor.

### **3.3 Gjennomføringen av intervjuene**

Alle intervjuene fant sted på mine informanternes respektive kontorer og foregikk i perioden 7. mars til 6. april 2011: Geir Arne Bore (Drammens Tidende) ble intervjuet 7. mars, Bjørgulv Braanen (Klassekampen) 9. mars, Hilde Haugsgjerd (Aftenposten) 11. mars, Arne Henrik Vestreng (Indre Akershus Blad) 16. mars og Rolf Sønsteli (VG) 6. april.

Basert på tidligere erfaringer, valgte jeg å benytte meg lydopptaker under intervjuene. Dette for å kunne konsentrere meg fullt ut om informanten, og for senere å kunne gjengi sitater

ordrett. Før intervjuene hadde jeg satt opp en intervjuguide bestående av fire overordnede temaer, med undertemaer og underspørsmål innenfor disse. Dette slik at jeg kunne komme inn på de samme temaene hos alle informantene. Noen av underspørsmålene ble ikke tatt opp hvis jeg i løpet av intervjuet ikke fant dem relevant for informanten og prosjektet. Jeg ønsket å ha en fleksibel tilnærming i intervjusituasjonen, med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Derfor vil jeg forstå intervjuene mine som semistrukturerte intervjuer. Som et utgangspunkt la jeg vekt på at jeg skulle bli informert. Denne tilnærmingen kan knyttes til det å kalle intervjuobjektene for informanter, og at man ved å anvende det begrepet erkjenner at man skal bli informert om de innsiktene, vurderingene og refleksjonene intervjuobjektet forvalter (Østbye et al., 2007, s. 99).

I ettertid har jeg stilt meg spørsmål vedrørende om jeg gikk for mye inn i denne rollen, det at jeg skulle bli informert, og at det kan ha gått litt utover det å utfordre informantene gjennom mer konkrete, kritiske spørsmål. På flere av spørsmålene opplevde jeg at det ledet til lange resonnementer blant informantene, og en kan stille spørsmål ved om dette førte til at de tok regien over intervjusituasjonen. Dette kan ha en sammenheng med at mine informanter kan forstå som elitepersoner, i form av sine posisjoner som medieledere.

Eksperter er ofte vant til å bli intervjuet og kan mer eller mindre ha forberedt "innlegg" som kan fremme synspunktene de ønsker å kommunisere via intervjuet, og det krever betydelige evner fra intervjuerens side å komme forbi dem (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 159).

Jeg opplevde det imidlertid ikke som forberedte innlegg og tok et valg i intervjusituasjonen om ikke å avbryte og heller la intervjupersonene prate mer eller mindre fritt. Jeg følte at spørsmålene fikk dem til å tenke, og at en avbrytelse av resonnementene kunne føre til at jeg glipp av interessant informasjon som ellers ikke ville kommet fram. Dette valget førte til at jeg fikk en bedre forståelse av hvordan de tenkte, men gjorde også at rekkefølgen på temaene i intervjuet måtte snus litt på underveis, ettersom de i et resonnement kom inn på temaer som skulle tas opp senere. Min tilnærming til det var å prøve å stokke litt om på rekkefølgen, eller komme med oppfølgingsspørsmål, for å unngå at de svarte på samme spørsmål to ganger. Om jeg senere kom inn på et tema vi allerede vært innom, forsøkte jeg å gå dypere inn i det ved å henvende meg i form av "Du har allerede vært innom noe av det... men kan du si litt mer om...". På denne måten kunne de tenke grundigere over temaet og komme oppe med mer konkret informasjon. I hvilken grad min tilnærming i intervjufasen

lyktes, er vanskelig å si konkret. Men jeg opplevde at den satte i gang tankeprosesser hos informantene og under intervjuene virket det som om de synes at det var temaer som var interessante å snakke om. Dette førte til at jeg da intervjuene var over satt igjen med intervjuopptak som varierte fra 47 til 57 minutter i lengde.

### **3.3.1 Transkribering og analyse**

Intervjuene ble skrevet ut i løpet av intervjufasen. Dette gjorde jeg for å ha intervjuene så friskt som mulig i minne i under transkriberingen, slik at jeg ikke fikk for stor avstand til dem. Selve transkriberingsprosessen besto av å kjøre opptakene inn programmet Olympus Sonority, der de ble spilt av i 50 prosent hastighet. På denne måten kunne jeg effektivt skrive ut intervjuene og få med alt som ble sagt. Her valgte jeg å ta med alle lyder og pauser, for så heller senere i analysen kunne gå inn og sammenfatte sitatene og gjøre dem forståelige. Om transkriberingsprosessen skriver Kvale og Brinkmann (2009, s. 188-189) at det å strukturere materialet i form av tekst i seg selv er begynnelsen på analysen. De kommer også med en slags innvending mot transkriberingsprosessen ved at lydopptak av intervjuer innebærer en abstraksjon fra personenes direkte fysiske tilstedeværelse, og igjen at:

Transkripsjonen av intervjusamtalen til en skriftlig form innebærer enda en abstraksjon, der stemmeleie, intonasjon og åndedrett går tapt. Transkripsjoner er kort sagt svekkende, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 187).

Mitt svar til dette er at man må vurdere hva undersøkelsen dreier seg om. Det er klart at kroppsspråk og lignende vil kunne berike materialet, derfor forsøkte jeg også å legge merke til det under intervjuene. Men likevel, i dette tilfellet må argumenter som det å ha etterrettelig informasjon – det å få med seg hva informantene sier, ikke hvordan de sier det – veie tyngst. Etter å ha transkribert alle intervjuene, som kan vurderes som startfasen på analysen, satt jeg igjen med 62 sider tekst og var klar for å ta fatt på den virkelige analysen.

For å få en oversikt over materialet mitt valgte jeg å benytte meg av matriser. I denne fasen forsøkte jeg å ha presentasjonen av resultatene i tankene, slik Kvale og Brinkmann (2009) anbefaler. En innvending mot denne tilnærmingen er at det å dele inn i matriser innebærer å løsrive tekst fra dens opprinnelige kontekst, og at det på den måten kan være vanskelig å få med det helhetlige perspektivet (Thagaard, 2002, s. 253). For meg føltes det litt feil, rent



etisk, å trekke sitatene og informasjonen ut av sin sammenheng. Samtidig var det også helt nødvendig for å få en oversikt. På en annen side hadde jeg en avtale med informantene om en sitatsjekk, hvilket jeg anså som en forsikring både for meg selv og for dem. Sitatsjekken ble gjennomført ved at jeg sendte informasjonen og sitatene jeg hadde knyttet til hver enkelt informant til dem på e-post for godkjenning. I tillegg til sitatene tok jeg også med avsnittene før og etter, samt kapitteloverskrift, slik at informantene kunne se konteksten de var plassert i. Dette er i tråd med fremgangsmåten blant annet Aspøy (1995, referert i Østbye et al., 2007, s. 126) anbefaler når en ønsker å navns sette anvendte sitater.

Tilnærmingen kan forstås som mer journalistisk, men er også brukt av enkelte medieforskere (Østbye et al., 2007, s. 126). Tilbakemeldingene jeg fikk på sitatsjekkene var positive, og det var kun noen små, språklige endringer som ble utført. Disse bød ikke på noen problemer, og ga meg en trygghet på dataens reliabilitet. Likevel vil analysen være preget av mitt forståelsesperspektiv.

Østbye (et al., 2007) trekker inn tre aspekter som er viktige for analysen av kvalitative data:

For det første må data og analysen av dem forankres i overordnede problemstillinger og teoretiske perspektiver. For det andre må innsamling og behandling av data skje systematisk. Det er gjennom å samle inn, kartlegge og stille spørsmål til dataene på systematisk vis at de kan "bringes i tale". For det tredje må vi finne ut hvilken relevans ulike typer data har for problemstillingen som reises (Østbye et al., 2007, s. 123).

I arbeidet med matrisene sorterte jeg etter temaene i intervjuguiden og konkrete spørsmål og plasserte dem horisontalt, mens jeg satte informantene på en vertikal linje. Samtidig hadde jeg problemstillingen og forskningsspørsmålene liggende ved siden av meg, for å holde et fokus på hva som ville være relevant å ta med – og for å kunne bruke dem som sorteringsapparat. Dette ga meg en god oversikt og et godt utgangspunkt for å se hva som var relevant i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål.

### **3.3.2 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet**

En klassisk innvending mot kvalitative metoder er at de egner seg dårlig for generalisering. Knyttet til kvalitativ metode tar Thagaard (2002, s. 169-170) i bruk et annet begrepsapparat i drøfting av validitet, reliabilitet og generaliserbarhet og bruker i stedet begrepene,

bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet. Validitet sikter til det om dataen er gyldig, og sikter til dataens relevans i forhold til problemstillingen, mens reliabilitet sikter til hvorvidt dataen er pålitelig behandlet og generaliserbarhet knytter seg til om vi kan trekke en slutning fra del til helhet (Østbye et al., 2007, s. 25-27). Jeg vil argumentere for at undersøkelsen er valid gjennom at jeg i intervjuene og gjennom svarene jeg fikk, lyktes i å frembringe relevant informasjon for problemstillingen. Bruken av lydopptaker og muligheten for sitatsjekk er faktorer jeg vil hevde kan styrke både reliabiliteten og validiteten i undersøkelsen, gjennom at prosessen har vært etisk forsvarlig.

Knyttet opp mot de ovennevnte temaene er det i tillegg en faktor som bør nevnes. Siden våren 2007 har jeg jobbet som redaksjonssekretær i VG-sporten. Jeg hadde imidlertid ikke noe nærmere bekjentskap med min informant i VG, annet enn at jeg kjente til hans stilling og en del av prosessene i mediehuset. Jeg har vært bevisst på at dette ikke skulle påvirke intervjuet og fremstillingen av VG, og vil si at min rolle her har hatt liten betydning. Jeg vil samlet hevde at undersøkelsen måler det den tar sikte på og at dataen er behandlet på en etisk forsvarlig måte.

Å kunne generalisere ut i fra undersøkelsen vil jeg i utgangspunktet betrakte som umulig, da utvalget er for lite og det heller ikke er dette undersøkelsen tar sikte på. Derfor har oppgaven liten grad av generaliserbarhet. I en vid betydning vil man kanskje kunne snakke om en mild form for overførbarhet ved at "... tolkningen vekker gjenklang hos lesere med kjennskap til de fenomenene som studeres" (Thagaard, 2002, s. 170). Jeg vil hevde at noen av funnene i undersøkelsen er av spesiell interesse og kan danne et utgangspunkt for mer omfattende studier med et ønske om å kunne generalisere.

## Kapittel 4: Situasjonen i mediehusene

Dette kapittelet vil handle om hvordan mediehusene opplever de endringene som finner sted i mediebransjen og hvilke ulike utfordringer de møter som følge av dem. Hvordan sjefredaktørene vurderer papiravisens rolle, inntektsbildet og konkurransesituasjonen de befinner seg i er sentrale temaer. Underveis vil jeg forsøke å se mediehusenes situasjon i lys av Porters fem faktorer.

### 4.1 Papiravisens død – et selvoppfyllende profeti?

I delkapittel 2.5.1 ble det vist at Høst (2010) har rettet spørsmål om troen på papiravisens død kan innebære et element av selvoppfyllende profeti. Blant mine informanter er det imidlertid vanskelig å spore en manglende tro på papiravisen som produkt. Det eksisterer ingen spådommer om papiravisen død, men det pekes på faktorer som gjør at papiravisen som informasjonstilbud er under press. Samtidig trekkes det fram styrker som papiravisen har, tross et mediemarked i endring. Alle mener at papiravisen fortsatt spiller en viktig rolle, og vil komme til å gjøre det framover, men at den vil komme til å forandre seg på ulike sett.

I Mediehuset VG er redaksjonssjef Rolf Sønstelie overbevist om at papiravisen kommer til å være et stort massemedium lenge, men han ser den som utfordret som følge av den digitale transformasjonen og endringer i nyhetsløpet, og at det påvirker den. I VGs tilfelle vil man først og fremst kunne knytte dette til at leseren har et annet utgangspunkt i kjøpsituasjonen. "Du er oppdatert før du står og skal kjøpe papiravisen. Så da må folk oppleve at de får en annen twist, en annen story på det som er en nyhet eller aktualitet", sier Sønstelie (eget intervju). Han tror det gjør at papiravisen vil komme til å spille en litt annen rolle enn den har gjort tidligere, og at det også vil påvirke innholdet: "På papir skal du kunne fordype deg, bli klokere, få forklaringer, skjønne mer – ikke sant, og fryse øyeblikkene" (Rolf Sønstelie, VG, eget intervju).

Knyttet til papiravisens rolle trekker Geir Arne Bore i Drammens Tidende trekker fram det faktum at papiravisen er et etablert produkt og et produkt folk liker – og at det i seg selv er en styrke ved den som ikke skal undervurderes. Han synes det er vanskelig å si noe konkret om hvordan papiravisen vil utvikle seg i forhold til lesermarkedet, men ser at det er en plattform som er under press.

Enten så fortsetter nedgangen som i dag, eller så akselerer den, eller så stagnerer den. Jeg vet ikke. Det er klin umulig å vite. Vi kommer til å ha under 50 prosent av husstandene, vi kommer til å svekke den dominerende posisjonen vi har. Til det så har vi for mange andre alternative måter å lese oss og andre på. Lesevanene endrer seg for mye (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Videre viser Bore til at papiravisen også har noen styrker målt opp mot de andre plattformene, der den ene er at den gir en mulighet til å tilby en redigert pakke og den andre at den har en sterk slagkraft. "Det er veldig få andre ting som har den slagkraften som forsida på en avis eller en sak i en avis har". Han hevder at det ville vært oppsiktsvekkende om papiravisens opplag ikke ble redusert for hvert år, og forklarer dette med at medievanene endrer seg. At fallet er knyttet til papiravisen som produkt, vurderer han som en dårlig forklaring: "Det blir som å si at NRK er en katastrofe fordi den ikke har samme posisjon som før TV2 kom. Det er kommet andre alternativer, inkludert blant annet konkurranse fra oss selv" (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Drøye ti mil fra Drammen, i Indre Akershus Blads kontorlokaler i gågata i Bjørkelangen sitter redaktør og administrerende direktør Arne Henrik Vestreng. Han ser at markedet endrer seg, men sier at det ble snakket like mye om papiravisens død da han begynte i avisa som i dag, og på de mindre lokalavisenes vegne er han optimistisk med tanke på framtiden:

De mindre lokalavisene med under 10 000 abonnenter kommer til å klare seg kjempebra i mange, mange år framover, men det kommer til å skje kjempeendringer med riksaviser og regionaviser. Men det kommer til å være papiraviser i mange, mange år framover. Det er jeg helt overbevist om" (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju).

Vestreng tror at de mindre lokalavisene er noe folk kommer til å holde tak i fordi de skiller seg så ut fra alt annet av medietilbud, og tar det også et stykke videre: "Jeg tror faktisk at det kan bli litt mer og mer kult med lokalavis og, jeg" (Arne Henrik Vestreng, eget intervju).

Hilde Haugsgjerd i Aftenposten vil ikke begi seg ut på noen spådommer rundt papiravisens død, men tror at den har noen kvaliteter og særtrekk som gjør at veldig mange vil fortsette å lese papiravis lenge. Videre viser hun til at papiravisen har en viktig rolle i form av å sette ting i sammenheng for folk og at den kan være en arena for forståelse og en mer informert debatt. Haugsgjerd mener samtidig at dagens situasjon med nye plattformer og teknologier representerer en utfordring for papiravisen, og at det er en usikkerhet knyttet til hva som vil skje.

Man vet jo aldri. Plutselig kan det komme til et knekkpunkt, det kan komme en ny versjon av iPad som er så god, at plutselig - og hvis den da også koster ingenting, at det skjer en knekk med papiravisen. Men først og fremst så tror jeg at den vil leve side om side med de nye digitale mediene ganske lenge, enda (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Klassekampens Bjørgulv Braanen legger, i likhet med Haugsgjerd, vekt på papiravisens rolle som en debattarena ved at den representerer en mulighet til å holde liv i debatter – og viser til at den har en bestandighet og evne til konsentrasjon. Han hevder papiravisen sånn sett har en styrke som samlende, i form av denne karakteren, og mener funksjonen som debattarena er viktig ettersom vi i samfunnet blir stadig mer fragmentert. Braanen trekker også fram det at man kan tilby en redigert innholdspakke til leserne, med en stor grad av kontinuitet som en av styrkene: "Ved lesing av papiravis holder du deg liksom limt fast i et rom, der du i større grad blir eksponert for ting du i utgangspunktet ikke nødvendigvis er interessert i" (Bjørgulv Braanen, Klassekampen, eget intervju). Om papiravisen kommer til å dø ut, synes han det er vanskelig å gi noe eksplisitt svar på.

Jeg oppfatter at papiravismarkedet i Norge ikke er dødt, det er store tunge aviser som Bergens Tidende, Adresseavisa og Aftenposten som lever i beste velgående på papir og fremdeles er kjernemedier for svært mange mennesker. Og for familier som etablerer seg og får barn i en viss aldersgruppe, så er det naturlig å holde papiravis. Det kan selvfølgelig endre seg, men sånn er situasjonen nå (Bjørgulv Braanen, Klassekampen, eget intervju).

Mine intervjuer viser at det er vanskelig å spore noen grad av manglende tro på papiravisen som produkt blant redaktørene. Det er ingen som uttaler at de tror på dens død, eller at den har utspilt sin rolle i en endret mediehverdag. Redaktørene viser til ulike styrker ved papiravisen som medium, som også er gjeldende i dagens mediebilde, og synes å være bevisste på nettopp dette. Bildet i mediehusene kan vanskelig beskrives som svart/hvitt eller papirdød/ikke-papirdød. På en annen side kan man si at det hersker en stor grad av usikkerhet, som først og fremst er knyttet til ytre faktorer (se delkap. 2.2 og 2.2.2). Denne usikkerheten forbundet med papiravisens rolle vil utenifra kunne oppfattes som at man i mediehusene ikke har troen på papiravisen som medium, et inntrykk som styrkes gjennom satsningen på nye publiseringsplattformer. Likevel synes ikke tankesettet innad å være preget av en manglende tro på papiravisen og dens kvaliteter, men heller forbundet med en usikkerhet knyttet til hvordan oppslutningen rundt den vil utvikle seg i forhold til de markedsendringene som finner sted.

## 4.2 VGs paradoks

Det at mediehusene operer på ulike nivåer i avisbransjen gjør at de har forskjellige utgangspunkt og møter ulike utfordringer. Ved å gå nærmere inn på inntektssituasjonen i mediehusene, kan man få et godt innblikk i disse variasjonene. Måten journalistikken finansieres på i for eksempel Klassekampen og VG skiller seg markant. Men i tillegg til store variasjoner mediehusene i mellom, er det også noen små distinksjoner som gjør at strukturendringene i mediemarkedet oppleves ulikt. Innenfor bransjen er det rom for en rekke ulike aktører og ulike måter å gjøre ting på. Forskjellen vil blant noen være så store at det kan være vanskelig å se på dem som en del av samme bransje, men like fullt er de bundet sammen i et bransjefellesskap. Prestasjonene til bransjen som en helhet vil kunne påvirke de enkelte aktørene, uavhengig av deres individuelle prestasjoner. Og på samme måte er det en mulighet for at prestasjonene til aktørene kan påvirke hele bransjen (se kap. 2.3). Medieendringene som finner sted gjør at VG, Aftenposten, Drammens Tidende, Klassekampen og Indre Akershus Blad står stilt overfor høyst ulike utfordringer på inntektssiden.

VG er det eneste mediehuset i utvalget med en papiravis som baserer seg på løssalg, og befinner seg i det markedet som har vært hardest rammet av opplagsfall de seneste årene (se delkap. 2.2). Men mens papiravisen faller i opplag opplever likevel mediehuset en sterk økning i den totale leserdekningen som følge av vekst på andre plattformer (se delkap. 3.2.1). Samtidig er det foreløpig slik at dette ikke gjenspeiles i inntektene. "Papiravisen genererer de store inntektsstrømmene og er hovedfinansieringskilden i Mediehuset VG", opplyser redaksjonssjef Rolf Sønstelie. Dette kan beskrives som et lite heldig paradoks for VGs del. For med et fortsatt synkende opplag på papir, er det naturlig at den inntektsstrømmen vil bli mindre med årene. I 2010 var VGs annonseinntekter på papir 418 millioner, opplagsinntektene 1 143 millioner og nettinntektene 328 millioner (Schibsted, 2011c). Det vil si at nettinntektene tilsvarer 21 prosent av de totale inntektene til papiravisen. Annonseinntektene på nett rapporteres å ha vært på 295 millioner i 2010, og av mediehusets totale annonseinntekter kommer 41,3 prosent fra nettet (Schibsted, 2011c). VG Nett tjener per i dag nok penger til å stå på egne ben, men de digitale inntektene er små sammenlignet med den store strømmen fra papir (Rolf Sønstelie, VG, eget intervju). Mediehuset er derfor avhengig av å opprettholde inntektene fra papir, med mindre man

finner andre finansieringsløsninger. Sønsteli legger ikke skjul på at motsetningen i forhold til antall lesere og gapet i inntekter mellom de digitale plattformene og papiravisen er et tema som står sentralt på agendaen.

At den plattformen som er under press genererer de store inntektene, mens de vi øker på generer lite, er den store, store, store utfordringen. Det er knuten, det er nøtta som må knekkes, det er spørsmålet vi står opp til og det er spørsmålet vi legger oss med (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

Dette er et problem for VG fordi inntektene fra papir er avgjørende for å investere i en videre produktutvikling på digitale plattformer, og at man før eller siden vil komme til et knekkpunkt for papiravisen: "Det er grenser for hvor mye du kan sette opp prisen, og det er grenser for hvor mye du kan kutte i kostnader", sier Sønsteli. Så langt har VG vært forholdsvis forsiktige med å øke prisen på papiravisen. Det at VG operer i løssalgsmarkedet gjør at den kan være ekstra sårbar i forhold til en prisøkning, da kundene befinner seg i en direkte, daglig kjøpsituasjon når de tar en avgjørelse på om de skal ha avisen eller ikke.

Om dagens utvikling fortsetter vil ikke lenger papiravisen i samme grad kunne bære Mediehuset VG videre. "Vi må få opp betydelig mer inntekter digitalt for å kompensere for det inntektsfallet som vil komme på papir", sier Sønsteli. Erfaringene viser at nettet ikke har klart å ta over for den inntektsstrømmen papiravisen representerer gjennom annonser (se delkap. 2.2.3). Dette er også erfaringen i VG, og man tror heller ikke at det vil være tilfellet i framtiden:

Om annonser på nett klarer å ta over pengestrømmen fra papir i det store bildet er vel på en måte ikke sannsynlig. Vi må ha mere digitale inntekter enn bare annonser på nett. Det er utfordringen (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

Veldig forenklet kan utfordringene til VG på inntektssiden deles inn i to: 1) opprettholde inntektene papiravisen gir, 2) oppnå høyere digitale inntekter. Om en skal se bak dette blir det imidlertid mer komplisert. Situasjonen er at leserne beveger seg fra papiravisen og over til de digitale plattformene, men ikke pengene. I tilknytning til papiravisen vil man være avhengig av å unngå å havne i en ond sirkel (se delkap. 2.2.3), da dette ikke bare vil ramme dagens inntekter, men også mulighetene for å utvikle framtidige inntekter. Trekker vi inn Porter (se kap. 2.3) kan vi se hvordan VG har et paradoksalt forhold til nettet som substitutt. Det kan virke noe vanskelig å beskrive Mediehuset VG som truet av substitutter fordi de lykkes så godt som de gjør i lesermarkedet. Nettet fungerer utvilsomt som et substitutt for

en av kundegruppene, leserne. Problemet for VG er ikke at de ikke har et publikum å selge, men at dette publikummet befinner seg på en plattform der annonsørene, den andre kundegruppen, ikke er villig til å betale like mye. I tillegg til dette (som vist i delkap. 2.2.3) tilsier internetts dynamikk at innhold skal være gratis, og at det derav er vanskelig å ta brukerbetaling. Legger vi sammen det at leserne ikke er villige til å betale og at annonsørene ikke vil betale like mye for annonser på nett, kan det være en indikasjon på at kundenes forhandlingskraft øker (se delkap. 2.3.2).

#### **4.2.1 Drammens Tidende: Spenningspunkt digitalt**

For lokalavisen Drammens Tidende består inntektene hovedsakelig av annonseinntekter og abonnementsinntekter. Av de totale inntektene kommer ca. 2/3 fra annonser og 1/3 fra abonnementsinntekter. Innenfor de delene som kommer fra annonser utgjør inntekter fra internett ca. 15 prosent (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju). Bore sier at annonseandelen Drammens Tidende har på nett er blant de høyeste i Norden (eget intervju). Men fortsatt er det slik at inntjeningen per papirleser er mye høyere enn per digitalleser, og når opplaget for papiravisen synker så gjør dette at inntektsgrunnlaget til Drammens Tidende blir utfordret:

Når vi ser at papiroplaget og leservanene endres, så utfordres vi på to områder av det. Det ene er at opplagsinntektene kan synke. Til nå så har papiravisen klart å kompensere på mye av det ved å øke prisen. Det er klart, men det bidrar samtidig til at vi mister opplag fordi folk synes det er for dyrt. Sånn at papirinntektene blir gradvis redusert, eller står stille. Det andre som skjer er at vi får bedre betalt per leser på papir enn på nett, foreløpig (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Tross at Drammens Tidende har blant de høyeste annonseandelene på nett i Norden, er det ikke nok til å erstatte inntektsstrømmen fra papiravisen, som man i dag er avhengig av for å levere et tilfredsstillende produkt. Bore innrømmer at situasjonen dette fører til er krevende.

Hvis du bare skulle drifte Dt.no med de inntektene du hadde digitalt, så ville jo innholdet hatt en helt annen kvalitet. Det ville sannsynligvis ikke vært i nærheten. Det er sannsynligvis heller ikke mulig for andre lokalaviser, kanskje når du nærmer deg BT-nivå også videre. Vg.no er jo på en måte en suksess slik sett, de har relativt lite innhold fra VG, men de er jo kjempesvære i et rimelig stort nasjonalt marked. De er kanskje en av de få nettavisene i verden som klarer det. Så trøsten min her jeg sitter og lurer litt på hvordan det skal gå rundt, er jo at det er spørsmål som alle mediehus med papiravis som et av ståstedene og alle nettrektører lurer



på. Det er ingen som har løsningen på det. Men det går ikke an å sove dårlig om natta – da må du finne deg noe annet å gjøre (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Drammens Tidende skiller seg fra VG på noen områder som gjør at forholdet mellom papir- og digitale inntekter kan oppleves annerledes. Mens VG er nesten dobbelt så store digitalt som på papir, om man ser på antall lesere, er det stikk motsatt for Drammens Tidende (se delkap. 3.2.1). Og mens VG er et riksdekkende mediehus, fokuserer Drammens Tidende på Drammen og omegn – der mediehuset er bygd opp rundt papiravisen som er en lokal nr. 1-avis. Som det dominerende mediet i byen er Drammens Tidende papiravis per i dag annonsørenes beste middel for å nå ut til beboerne. Spørsmålet som reiser seg er da hva som vil skje hvis mediehuset oppnår en større dekning digitalt og nettet blir den dominerende plattformen. I VGs tilfelle har det vist seg at et høyt antall lesere digitalt ikke er synonymt med store inntekter – mens det er et tema som synes uavklart i Drammen.

Det store spenningsspørsmålet for oss er hva som skjer når vi når en kritisk masse av 50 prosent av befolkningen hver dag. Si at annonsørene er villig til å betale 30 prosent mer for det. Si at vi før det har en annonsedel på 20-25 – og plutselig, ja, da begynner det kanskje å kunne uttegne seg noe (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

For en vurdering av Drammens Tidenes inntektssituasjon vil det også her være relevant å trekke inn substitutter og kundenes forhandlingskraft (se kap. 2.3). Det er foreløpig vanskelig å vurdere Dt.no som en fullverdig substitutt for papiravisen. Men det vil være interessant å se hvordan det utvikler seg, i forhold til leser- og annonsemarkedet. Om man kommer i en situasjon der bare leserne forflytter seg til digitale plattformer, eller om både lesere og annonsører gjør det. Et sentralt punkt for Drammens Tidende, både i dag og fremtiden, vil være kundenes forhandlingskraft. Dette berører mediehuset hovedsakelig på to områder: 1) i forhold til hvor mye man kan sette opp prisen på papir og 2) annonsørenes betalingsvilje på nett. Et aspekt vil være hvorvidt annonsørene som kundegruppe tror de kan finne et tilsvarende produkt å annonsere i. Med Drammens Tidenes dominerende posisjon, kan det være vanskelig å forestille seg – ettersom annonsørene ofte vil ønske å nå bredt innenfor sin målgruppe. Samtidig vil mediehuset bli mer avhengig av annonsørene dersom leserne beveger seg over på nett, da det heller ikke i Drammens Tidende er noen tradisjon for brukerbetaling.

#### **4.2.2 Aftenposten: Forberedt på lavere inntekter**

I Aftenposten er man forberedt på at man må klare seg med mindre inntekter. Dette er først og fremst knyttet til at man har tapt annonseinntekter. Avisen opplever en forskyvning i inntektsbildet, i forholdet mellom abonnementsinntekter og annonseinntekter. Tidligere hadde Aftenposten et inntektsbilde der i overkant av 70 prosent av inntektene stammet fra annonser, og under 30 prosent kom fra abonnementsinntekter og løssalg. Som følge av tapte annonseinntekter ser man at dette nå forskyver seg, slik at det i dag er i overkant av 60 prosent av inntektene som kommer fra annonser og godt over 30 prosent stammer fra abonnement og løssalg (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju). Likevel oppleves ikke denne forskyvningen som dramatisk per i dag, selv om man i Aftenposten er forberedt på at det er en utvikling som vil fortsette.

Det er i ferd med å endre seg, men det har ikke endret seg helt radikalt og dramatisk. Men det vi er forberedt på, er at for papiravisens vedkommende, så vil den utviklingen fortsette. Vi vil miste annonseinntekter, vi har jo mistet annonseinntekter – flere 100 millioner kroner, fordi området der vi var veldig sterke, rubrikkannonsene, har gått til nettet. Og de er i ferd med å gå til sosiale plattformer, Facebook og søkemotorer og den type medier (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Haugsgjerd opplyser at Aftenposten tjener penger på nett, men at disse utgjør en liten del av inntektene og at nesten alle inntektene i mediehuset kommer gjennom papiravisen (eget intervju). I 2010 var annonseinntektene på papir 1 009 millioner, opplagsinntektene 802 millioner, mens nettinntektene var på 96 millioner (Schibsted, 2011d). Regner man på tallene, kommer det fram at andelen nettinntekter er 5,3 prosent av de totale papirinntektene. Utviklingen for papiravisen gjør at Aftenposten må forberede seg på et lavere inntektsnivå, og man er mer avhengig av at abonnentene er villig til å betale for produktet enn tidligere. ”Vi har mistet annonseinntekter, og vi kommer til å miste annonseinntekter. Vi må klare oss på et lavere inntektsnivå og vi må klare å ta, relativt sett, mer betalt fra leserne”, sier Haugsgjerd (eget intervju). Det foreligger imidlertid ingen konkrete planer om en økning i pris på abonnementet per i dag.

Aftenposten møter mange av de samme utfordringene som VG og Drammens Tidende knyttet til dette skjæringspunktet mellom papir og nett på inntektssiden, og det er en utfordring som står sentralt i mediehuset.

Vi vet at vi mister penger på papir, vi vet at papirlesningen kommer til å gå ned, og vi skal nok klare å få med oss leserne over i digitale produkter, men vi må også få dem til og være villig til å betale for det og vi må få annonsører til å være villig til å betale nok for det (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Haugsgjerd's uttalelse viser at kundenes forhandlingskraft igjen er et sentralt aspekt. Der kundenes forhandlingskraft på papir som plattform kan betegnes som lav (se kap. 2.3), ser den ut til å øke i en situasjon der man beveger seg over på digitale plattformer. En kan si at Aftenposten befinner seg i en situasjon der de er truet av substitutter og at kundenes forhandlingskraft, både annonsører og lesere, er økende. Porter (se kap. 2.3) mener at dersom trusselen for substitutter er høy, så vil ikke det bare gå utover bransjens lønnsomhet ved normale konjekturer, men også de store inntektsmulighetene i oppgangstider. Slik det kommer fram av Haugsgjerd er også dette tilfelle for Aftenposten.

Hvis man ser Aftenposten over en lang periode, så er vi i likhet med resten av mediebransjen ganske konjunkturømfintlige. Våre inntekter har alltid gått i kurver, men hvis du studerer kurven over tid, så blir toppene i høykonjunkturerne mindre. Den store trenden er at den går nedover, på grunn av den strukturelle forflytningen som ikke har noe med konjunkturerne å gjøre, men som har noe med nettet og nettprodukter og nettkommunikasjon og gjøre, som jo er mye billigere å produsere (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Kundenes forhandlingskraft vil på mange måter kunne knyttes til forandringene i strukturene. For papiravisens del forsvinner rubrikkannonser over på internett, og en naturlig kompensasjon for dette vil være å heve prisen på abonnementet. Man vil imidlertid kunne nå et metningspunkt på dette, og leserne kan sette ned foten dersom de opplever at prisen blir for høy. Om man ser på kundenes forhandlingskraft vil en se hvordan avgjørelser de to publikumsgruppene – annonsørene og leserne – tar individuelt, vil kunne påvirke dem begge. Annonsørene øker sin forhandlingskraft gjennom muligheten til å benytte seg av substitutter. Og dersom de gjør det, vil avisen være mer avhengig av inntekter fra den andre kundegruppen – leserne. Dette kan stille leserne i en posisjon med større forhandlingskraft, ettersom deres direkte betaling – og ikke bare deres oppmerksomhet som kan selges til annonsørene – blir stadig viktigere for avisen.

#### **4.2.3 Klassekampen: På lag med konjunkturerne**

Klassekampen skiller seg ut fra resten av utvalget ved å være den eneste avisen som mottar pressestøtte, som også står for en vesentlig del av inntektene. Av en inntektsramme på 65 millioner utgjør pressestøtten en tredel, mens nesten samtlige av de resterende to tredelene

stammer fra abonnementsinntekter, da annonseinntektene er på kun fem millioner (Bjørgulv Braanen, Klassekampen, eget intervju). I motsetning til andre abonnementsaviser, som for eksempel Aftenposten og Drammens Tidende, som har størsteparten av inntektene sine knyttet opp mot annonser, er Klassekampens inntekter knyttet opp mot abonnementsinntekter og pressestøtte. Med et slikt inntektsgrunnlag befinner Klassekampen seg i en situasjon der avisen ikke er like avhengig av annonsørene som kunder. Dermed kan man kunne hevde at annonsørenes forhandlingskraft ikke er like sterk i forhold til Klassekampen som de andre mediehusene. Braanen sier at avisen har underprestert på annonsemarkedet, men at de også har lite grunnlag for annonser siden de er en liten aktør (eget intervju). Det at Klassekampen ikke har noe stort grunnlag for annonser i utgangspunktet vil også gjøre at de ikke i samme grad er truet av substitutter på dette området digitalt.

Substitutt-trusselen for Klassekampens del vil i all hovedsak være knyttet til om leserne beveger seg over på nett. Dette synes foreløpig ikke å ha vært noe problem for Klassekampen, som er årets opplagsvinner to år på rad og har doblet opplaget de siste åtte årene (se delkap. 3.2.1). Utviklingen gjør at Klassekampen har lyktes i å øke opplagsinntektene, som utgjør grunnlaget for driften av mediehuset. Dermed har også pressestøtten økt. Hvordan en avis kan ha doblet opplaget i en periode med generell nedgang må sies å være oppsiktsvekkende, og viser at Klassekampen fortsatt ikke har nådd sitt metningspunkt. Braanen viser til fire faktorer som forklaring på hvorfor Klassekampen lykkes.

Det er klart, vi kommer jo fra et lavt nivå, da. Og har rett og slett vært gjennom en rimelig vellykka redaksjonell strategi, altså utvikling av produktet, utviding av stoffområder. Pluss at vi i hvert fall på noen områder har stoff som ikke andre har i samme grad. Men jeg tror også det er noen konjunkturer som er på vår side, som for eksempel at det er løssalget som angripes (Bjørgulv Braanen, Klassekampen, eget intervju).

Den ene faktoren kan forstås som at Klassekampen hadde et ikke-utviklet potensial og at det var et marked å vokse i. Den andre at man har satset på utvikling av produktet, og den tredje at man tilbyr noe annerledes enn de andre aktørene. Den fjerde og siste faktoren er at de har hatt konjunkturer på sin side, ved at det markedet de operer ikke har vært like hardt angrepet som blant annet løssalgsmarkedet (se delkap. 2.2).

Situasjonen for Klassekampen er dessuten annerledes enn for de andre, fordi avisen opererer i et nisjemarked. Det gjør at de kan prioritere innholdet annerledes. Det at de betegner seg som "venstresidas dagsavis" vil i seg selv legge naturlige føringer på det. Foreløpig har det vist seg at den type innhold som Klassekampen tilbyr ikke i samme grad er truet av substitutter. Ved å tilby noe annerledes er også forutsetningene for å bygge opp et lojalt publikum tilstede. Foreløpig kan en hevde at Klassekampen ikke er særlig truet av digitale plattformer som substitutt på lesermarkedet. Ser man på annonsemarkedet vil det også være vanskelig å snakke om substitutter som en trussel for Klassekampen, da annonser utgjør en så liten del av inntektsgrunnlaget.

Det at Klassekampen har operert i det som synes å være et vekstmarked, gjør at en kan sette spørsmålstegn ved hva som vil skje når de når et metningspunkt dersom de ikke lykkes bedre på annonsemarkedet. Med dagens modell er man svært avhengig av at leserne er villige til å betale for produktet. De senere års opplagsvekst har også vist at leserne er det. Tatt lesere og annonsører i betraktning kan trusselen fra substitutter og kundenes forhandlingskraft overfor Klassekampen per i dag beskrives som lav.

#### **4.2.4 Indre Akershus Blad: Vekst på alle områder**

Indre Akershus Blad opplever i likhet med Klassekampen også opplagsvekst. Men mens Klassekampen underpresterer på annonsemarkedet, er det et område hvor den lokale fådagersavisen lykkes godt. Arne Henrik Vestreng opplyser at starten på 2011 har vært Indre Akershus Blad beste når det kommer til annonseinntekter. Og ser man på inntektsmodellen til mediehuset, er det også viktig. Av en total inntektsramme på 25,2 millioner kommer 60 prosent fra annonser og de resterende 40 fra opplagsinntekter (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju). For papiravisens del lykkes altså Indre Akershus Blad godt både på leser- og annonsemarkedet.

Som en lokal nr.-1 avis er Indre Akershus Blad i en posisjon der de dominerer sitt område, og de har også en begrenset satsning på nett. Den tilnærmet monopolistiske situasjonen gjør at Indre Akershus Blad per i dag vil være lite utsatt for kundenes forhandlingskraft, da det for dem ikke kan sies å være noen konkrete alternativer. I mediehuset er det papiravisen som står for den store delen av inntektene, da satsning på digitale plattformer er lavt prioritert.

Likevel tjener også Indre Akershus Blad litt penger på nett, der inntektene i 2010 var på 239 000 kr (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju). Regnet ut fra den totale inntektsrammen tilsvarer det 0,9 prosent av mediehusets inntekter. Denne andelen er dermed så liten at den knapt kan regnes med i en vurdering av mediehusets utfordringer knyttet til inntektssituasjonen. I dag synes den største utfordringen til Indre Akershus Blad og være hva som vil skje når den en gang møter et lokalt metningspunkt. Gjennom å være den dominerende avisen i området, er trusselen Indre Akershus Blad opplever fra substitutter lav, fordi det verken for lesere eller annonsører er noen reelle alternativer. Dette fører også til at deres forhandlingskraft som kunder må betegnes som lav. Men dersom den generelle nedgangen i papiravismarkedet fortsetter vil Indre Akershus Blad, og særlig Klassekampen, kunne bli utfordret av leverandørenes forhandlingskraft.

#### **4.3 Det handler om å komme ut**

Klassekampen og Indre Akershus Blad, som begge hatt opplagsvekst, har altså ikke vært like utsatt for medieendringene som de tre andre mediehusene. Dersom den generelle nedgangen for papiravisen fortsetter vil imidlertid også disse bli mer utsatt. Klassekampen er i den situasjonen at avisen blir trykt av A-pressens trykkeri og distribueres lokalt gjennom de store regionavisens bud (Bjørgulv Braanen, Klassekampen, eget intervju). Dette er en situasjon der leverandørene vil kunne ha en forholdsvis høy forhandlingskraft (se delkap. 2.3.3). Dersom de store regionavisene fortsetter å falle, vil det kunne bli dyrere for Klassekampen å nå ut til abonnentene, ved at de som distribuerer regionavisene mister stordriftsfordeler. Bjørgulv Braanen beskriver det som døden for hele Klassekampens forretningsmodell dersom regionsavisene skulle forsvinne, for da må de tilbake til å distribuere via posten (eget intervju). Han ser på de store regionavisene som motoren i avisbransjen, og mener det er viktig å se bransjen som en helhet.

Folk undervurderer ofte bransjemessige sider. Altså, at bransjen er en helhet. Sånn at vi er ikke bare i opposisjon til de store, vi er også avhengig av de store på mange måter. I forhold til bransjebetingelser, distribusjonsordninger og trykkeriene. Noen tenker at man skal hjelpe de små og ikke de store. Altså, det er ikke sånn det fungerer, fordi det er en helhet (Bjørgulv Braanen, Klassekampen, eget intervju).

Situasjonen stiller seg litt annerledes for Indre Akershus Blad, som er eid av A-pressen og trykkes av A-pressen. Men i forhold til distribusjon, så samdistribuerer de med Aftenposten

og Romerikes Blad (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju). Derfor vil det kunne bli dyrere å distribuere Indre Akershus Blad dersom Aftenposten og Romerikes Blad synker i opplag, ettersom det blir færre eksemplarer budet vil bære ut og det forekommer tap av stordriftsfordeler. Indre Akershus Blad – og særlig Klassekampen – vil da, dersom de store regionavisene fortsetter å falle, kunne komme i en situasjon der de er sterkt påvirket av leverandørenes forhandlingskraft, en situasjon som ikke vil være aktuell for de tre andre mediehusene.

#### **4.4 Konkurrenter – først og fremst et spørsmål om tid**

Mediehusene har ulike posisjoner i mediesystemet og avisbransjen. Derfor vil også hva og hvem de anser som sine konkurrenter variere. Samtidig med at mediehusene blir mer konvergente, gjør oppblomstringen av nye medier at mediebildet oppleves som stadig mer fragmentert. En endret mediesituasjon gjør at konkurransesituasjonen i dag stiller seg annerledes enn for 20 år siden, da man kun hadde en papiravis og konsentrere seg om. Selve begrepet mediehus kan i seg selv være en indikator på det (se delkap. 2.1). Tidligere snakket man hovedsakelig om avishus, men ved bruk av stadig nye plattformer virker termen å ha gått ut på dato. Dagens situasjon, med flere aktører og flere plattformer, gjør det vanskeligere for en enkelt aktør å definere hva som er en konkurrent. Aftenposten, Drammens Tidende, Indre Akershus Blad, Klassekampen og VG er alle en del av både avis- og mediebransjen, men deres konkurransesituasjon er høyst ulik. Vi har sett at de strukturelle endringene rammer mediehusene på ulike måter.

Samtidig er det mulig å snakke om én fellesnevner – kampen om tiden. Totalt øker tiden folk bruker på medier fra år til år, men tiden som brukes til å lese papiravis – som er mediehusenes største inntektskilde – synker (se delkap. 2.2.1). Økt tilbud og økt tilgang til ulike medier fører til en hardere kamp om folks oppmerksomhet – en kamp mediene selv bidrar til ved å lansere sine produkter på flere plattformer. Situasjonen gjør at det kan bli vanskelig for et enkelt medium å nå fram. Det er begrenset hvor mye folk er i stand til å "multitaske". I mediehusene er det en generell oppfatning at kampen om folks tid representerer en stor utfordring, og en konkurrent. "Den største konkurrenten vår er alt sammen – tidstyven", sier Hilde Haugsgjerd i Aftenposten (eget intervju). Geir Arne Bore (Drammens Tidende) beskriver også tidsbruken som den store begrensningen til folk: "Hvis

folk foretrekker å bruke tida på 50 tv-kanaler, pluss Facebook, pluss VG Nett, pluss et ubegrenset andre tilbud, og de bare er interessert i små nisjer. Ja, da drukner vi” (eget intervju).

#### **4.4.1 Konkurransen på flere nivåer – også internt**

VG befinner seg i en tøff konkurransesituasjon. De befinner seg på et riksnivå og har en tabloid presentasjonsform, en måte å presentere innhold på som kan sies å være særlig utfordret av nettet. Mediehuset operer på flere plattformer, og vil også kunne være i en konkurranse med seg selv, ved at en plattform kannibaliserer på en annen (se delkap. 2.3.5). Rolf Sønsteli innrømmer at man kan se de digitale plattformene som en konkurrent til papiravisen, men synes samtidig at det blir en litt for dum tankegang.

For et mediehus og for nyhetsmennesker, for journalister og for presse, så er det digitale en fantastisk mulighet, som gjør mediehuset VG mye sterkere, mye rårere, mye tøffere og som gjør at vi når mange flere enn da vi bare var papiravis – selv om den da var ganske mye større enn den er nå. Så det å tenke at internett er konkurrenten til papiravisa, det blir teit (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

Denne beskrivelsen kan si noe om hvordan VG konkurrerer. Det at de er tilstede på flere plattformer gjør noe med hele konkurransesituasjonen, hvordan de konkurrerer og hvem de konkurrerer med og mot. Samtidig som VG konkurrerer plattform for plattform, konkurrerer de også med alle plattformene samlet. Når det kommer til nyheter, så ønsker VG å være det dominerende nyhetsmediet ved å være ledende på alle plattformene samlet.

Konkurrenten vår er de andre mediehusene. Og mer og mer tenker vi også nettopp sånn, at det handler om å se hele mediehuset. Når vi skal vinne et nyhetsslag, så må vi vinne det på alle plattformene våre. Du vinner ikke et nyhetsslag alene på papir, det er helt umulig. Men du vinner kanskje heller ikke et nyhetsslag dominerende og suverent hvis du bare vinner det på en digital plattform. Hvis vi skal dominere og eie et nyhetsdrama helt og fullt, 24 timer i døgnet, da handler det om å eie det både på nett og på papir (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

Dette kan illustrere hvordan man går fra å være en del av avisbransjen, til å bli en stadig dypere integrert del av en større mediebransje. Dersom man ønsker å dominere et nyhetsdrama fullstendig på et nasjonalt nivå, stikker mediehusene NRK og TV2 seg ut som naturlige konkurrenter for VG. Tidligere, da man kun hadde en papiravis å konsentrere seg om, var også dette konkurrenter, men med produksjon på flere plattformer synes denne konkurransen å ha blitt langt mer intens. For papiravisens del vurderer VG konkurranse som



at de konkurrer mot å levere den beste avisa hver dag sammenlignet med andre aviser, tillegg til at den må forholde seg til de andre plattformene:

Det er også en konkurranse å plassere papiravisen så optimalt som mulig i forhold til den løpende nyhetsdekningen på nett. Hver dag evaluerer vi oss selv i forhold til akkurat dette – om vi leverer en avis som gir verdi for leserne på ettermiddagen (Rolf Sønstelie, VG, eget intervju).

Videre beskrives tidskampen som en tøff krig, hver dag, på grunn av at mediebildet stadig er mer fragmentert og at det er mer og mer informasjon for leseren og å få tak i. I tilknytning til dette trekker Sønstelie inn kampen om helgeleserne som et eksempel for papiravisen der konkurransen mellom mediehusene er særlig tøff (eget intervju).

For Drammens Tidenes del er konkurransesituasjonen annerledes. Også her ser man mediehuset som en helhet, men det vil være vanskelig å si at det er de andre mediehusene man først og fremst konkurrerer mot, da de er nr.1 på et lokalt nivå. Geir Arne Bore innrømmer at de på en måte konkurrer med seg selv, om man ser på størrelse:

Hvis du vil lese lokale nyheter fra Drammen så er valg nummer én Drammens Tidende, papirutgaven, og nummer to er nettutgaven” (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

De andre, fremste konkurrentene til Drammens Tidende er NRK lokal-TV og radio, gratisavisen ”Byavisa” og Radio Metro (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju). Her må NRK som offentlig kringkaster først og fremst ses som en konkurrent i forhold til publikum, mens de to siste vil være en konkurrent i forhold til både publikum og annonsører. Bore trekker imidlertid frem tidsbegrensningen hos folk som kanskje den største konkurrenten, det om folk rett og slett vil bruke tiden sin på å lese lokale nyheter – og han viser til at dersom folk bare vil bruke tiden sin på ulike nisjer så vil Drammens Tidende få problemer (eget intervju).

Hilde Haugsgjerd (Aftenposten) trekker fram det store tilbudet av informasjon som er i medieverden, og den begrensende tidsbruken folk ofte vil ha mot et enkeltmedium som den store utfordringen og største konkurrenten for papiravisen.

Folk har så ekstremt mange tilbud til å få informasjon. De yngre mediebrukerne er innom mange nettaviser og abonnerer kanskje på Morgenbladet eller Klassekampen, noen, og er mye på sosiale medier og får informasjon gjennom dem. Også abonnerer de kanskje fast på en nyhetstjeneste. Så dét er den store konkurrenten vår, at det er så stort tilbud av

informasjon og at folk dermed er gjerrigere på tida si mot et enkeltmedium, fordi de får det så mange andre steder” (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

I forhold til en mer direkte konkurranse, ved å se på Aftenpostens digitale tilbud, trekker Haugsgjerd fram de andre riksmediene NRK, VG og Dagbladet som konkurrenter. Men hun vurderer kampen om tiden som det viktigste svaret på spørsmål om konkurrenter (eget intervju).

I Klassekampen viser Bjørgulv Braanen til Facebook og Twitter som store tidstyver og en utfordring, men sier det er konkurrenter som det er lite å gjøre med (eget intervju).

Klassekampen skiller seg ut ved at den ikke er en nr. 1 avis, som de andre i utvalget, men en avis man ofte vil ha i tillegg til en annen avis. Braanen viser til at deres abonnenter stort sett har Aftenposten, Bergens Tidende eller Adresseavisen i tillegg til Klassekampen og at dette gjør noe med deres konkurransesituasjon, i form av at de vil være avhengig av å ha en selvstendig kvalitet (eget intervju). De trenger å begrunne at man skal abonnere på Klassekampen ved siden av de andre avisene. Dette gjør at avisen først og fremst måler seg opp mot de andre avisene som tilbyr et mer faglig, nisjepreget stoff (Bjørgulv Braanen, Klassekampen, eget intervju). Denne vurderingen gjør at Klassekampen er i en konkurransesituasjon der de ikke i samme grad er utfordret av de digitale plattformene, hvor fokuset ofte vil være på de store nyhetene og det handler om å være først og best.

Indre Akershus Blad har samme eiere (A-pressen) som Romerikes Blad, som beskrives av Arne Henrik Vestreng som både en samarbeidspartner og konkurrent. Videre trekker han fram at Aftenposten har en del abonnenter i området og at folk kjøper VG og Dagbladet i løssalg (eget intervju). En kan si at Indre Akershus Blad ikke har noen direkte konkurrenter, som operer med det samme innholdet med nyheter fra Bjørkelangen og omegn. Dette vil da også være gjeldende på nett, hvor Indre Akershus Blad er ledende i området. Romerikes Blad kunne ha vært en slik konkurrent, men Vestreng opplyser at de ikke er like aktive i området lenger etter at de fikk samme eiere, og legger til at de aldri vil ha mulighet til å komme like tett innpå lokalmiljøet i Bjørkelangen som det de har (eget intervju). I forhold til endrede medievaner har Indre Akershus Blad den fordel at de er i en posisjon der de kan tilby noe unikt, og det gjør at de ikke satser tungt på digitale plattformer heller. Vestreng vurderer forholdet mellom konkurranse og teknologi også ut i fra geografiske forskjeller: ”Det er forskjell på folk som bor i Oslo og som bor i Aurskog/Høland, altså. Her er det faktisk mange

som ikke har PC” (eget intervju). Per dags dato kan Indre Akershus Blads konkurransesituasjon tolkes som relativt behagelig sammenlignet med mediehusene på de øvrige nivåene, men om nedgangen i avismarkedet fortsetter vil de, som vist i delkapittel 4.3, kunne møte utfordringer uavhengig av sin egen suksess.

#### **4.5 Ett bransjefellesskap, ulike utfordringer**

Mediehusene kan sies å bli utfordret på ulike områder. VG, Aftenposten og Drammens Tidende opplever at fallet i opplaget for papiravisen utgjør et sentralt problem i forhold til inntektene. For VGs del kan dette beskrives i første rekke som utfordrende knyttet til det å få tilstrekkelig betalt av leseren, ved at avisen baserer seg på løssalg. Mediehuset VG har en høy brukermasse på digitale plattformer, men små inntekter på dem sammenlignet med papir – hvilket er deres store utfordring. I Aftenposten er tapet av annonseinntekter på papir, som følge av at rubrikkannonser og også stadig flere merkevareannonser går over på nett, det som kan vurderes som den største utfordringen. For papiravisens del har de en større grad av forutsigbarhet i inntektene enn VG, da de har en stor andel godt voksne abonnenter som de forventer at vil fortsette å abonnere (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju). Drammens Tidende befinner seg i en situasjon der det store spørsmålet kan knyttes til hvorvidt annonsørene er villige til å betale mer for annonsene dersom mediehuset oppnår en høyere leserdekning digitalt. Felles for de tre er at papiravisen utgjør de store inntektene i mediehuset og at de i fremtiden vil være avhengig av å få opp de digitale inntektene dersom opplagsfallet på papir fortsetter som i dag. I den perioden der det arbeides med å få opp de digitale inntektene vil de samtidig være avhengig av å opprettholde inntektsstrømmen fra papiravisen. De tre mediehusene VG, Aftenposten og Drammens Tidendes papiraviser er i dag truet av substitutter, i form av at stadig flere lesere beveger seg over på nett. Men det er kanskje den videre konsekvensen av dette – at kundenes forhandlingskraft virker å øke når de beveger seg over på nye plattformer – som må vurderes som den største utfordringen.

Klassekampen og Indre Akershus Blad er ikke i samme grad truet av substitutter som de tre andre mediehusene. Men man kan spørre seg hva som vil skjer når de to avisene opplagsmessig når sitt metningspunkt. Det er rimelig å anta at begge etter hvert vil komme til et punkt der papiravisens opplag stagnerer, for så å bli avløst av nedgang. Klassekampen

og Indre Akershus Blad opplever per i dag ingen særlig økt grad av forhandlingskraft blant lesere og annonsører. På lesersiden kan dette illustreres ved at begge har hatt en økning i opplaget. På annonsesiden kan det knyttes til at Indre Akershus Blad opplever vekst også på det området, mens for Klassekampen utgjør annonser ennå en liten del av inntektene. Selv om det ikke er et tema i dag, kan Klassekampen og Indre Akershus Blad risikere å komme i en situasjon der de kan bli utsatt for leverandørenes forhandlingskraft. I dette tilfellet vil Klassekampen, som ikke er eid av et av de store mediekonsernene, være mest utsatt.

Den kanskje største konkurrenten og den største utfordringen – for alle parter – må uansett sies å være kampen om tiden i et stadig mer fragmentert mediebilde (se delkap. 2.2.1). Historien har vist at nye medier ikke erstatter de gamle, men at de får en rolle som supplementer. En kan likevel spørre seg om man nå har kommet til et metningspunkt for hele bransjen, der ikke et medium erstatter et annet, men at den totale summen av supplementer er blitt for stor å bære for enkelte. Dette er strukturelle endringer det er vanskelig å gjøre noe konkret med for det enkelte mediehus, som har utviklet seg over tid og som kan knyttes til teknologisk utvikling (se delkap. 2.4 og 2.5). Man vil derfor kunne hevde at mediehusene i første rekke er påvirket av ytre krefter, og at det er det som er den store utfordringen. For VG, Aftenposten og Drammens Tidende har dette ført til opplagsfall og tapte inntekter, mens en kan stille spørsmål ved om de samme strukturelle endringene kan ha hatt en positiv effekt på Klassekampen og Indre Akershus Blad, ved at det har skapt en situasjon der de i enda større grad kan skille seg ut fra mengden og tilby noe unikt.

I forhold til strukturer, så er det slik at de vil påvirke aktørene – men det er også slik at aktørene påvirker strukturene. Det er det samme som vi har sett i forhold til at nye teknologier ikke bare påvirker organisasjoner, men at organisasjonene også påvirker nye teknologier (se delkap. 2.4). For de fem mediehusenes del kan dette synes aktuelt i forhold til papiravisens rolle. Det er de tre mediehusene som satser mest på digitale plattformer som opplever fall i opplaget og er mest påvirket av strukturendringene, mens de to som ikke er særlig aktive på nye plattformer ikke i samme grad er preget av strukturendringer. Så en kan spørre seg i hvilken grad mediehusene selv har bidratt til å forme strukturene, eller om det er strukturene som former dem. Det er rimelig å anta at det har forekommet et samspill,

men hvilken vei dette har gått blir litt som diskusjonen om høna og egget. Faktum er at medie- og leservanene er i endring, og foreløpig har det rammet bransjen på ulike sett. Ut i fra ulike posisjoner i mediebransjen, oppleves utfordringene svært forskjellig. Men det at bransjen som helhet er i forandring gjør også noe med de aktørene som per i dag tilsynelatende ikke er påvirket. Man kommer ikke utenom at "alt henger sammen med alt".

## Kapittel 5: Utviklingsgrep og strategier

I dette kapitlet ser jeg nærmere på de ulike strategivalgene til mediehusene og hvordan de jobber med utvikling av sine produkter. Den første delen sentrerer seg rundt konkrete utviklingstrekk knyttet til papiravisen, før fokuset rettes mot publiseringsstrategier og hvordan det arbeides med å få opp de digitale inntektene i mediehusene.

Tidligere har vi enkelt vist at for en organisasjon så innebærer strategi det å finne den optimale balansen mellom organisasjonen og dens konkurransemiljø (se delkap. 2.5). I forrige kapittel så vi hvordan et stadig mer fragmentert mediebilde gjør det vanskeligere for mediehusene å definere sine konkurrenter. Felles for mediehusene er at de er nødt til å operere i et nyhetsbilde. Dette nyhetsbildet vil imidlertid variere ut i fra det geografiske markedet, type avis og presentasjonsform. Ulike posisjoner fører til ulike konkurransemiljøer, som igjen leder til ulike strategier blant mediehusene. Slik var det også da man bare hadde en papiravis å konsentrere seg om. I dag, med internett og andre digitale plattformer, er vurderingen av hva som er ens eget konkurransemiljø blitt langt vanskeligere. Leserne har tilgang til løpende nyheter nesten 24 timer i døgnet gjennom et utall forskjellige medier og plattformer. Konkurransen er blitt langt, langt større enn den var for 16 år siden – da papiravisen begynte å falle i opplag (se delkap. 2.2). I en situasjon der det er vanskeligere å definere konkurransemiljøet, er det en naturlig konsekvens at valget av strategi også blir mer komplisert. I forrige kapittel så vi at mediehusene møter ulike utfordringer, og dette preger også måten de jobber og tenker på. Hva man velger å gjøre og hva man velger ikke å gjøre, varierer blant de ulike mediehusene. Men samtidig som det er store forskjeller, er det også en del likheter å spore.

### 5.1 Grep på papir – VG mot mer storytelling

Et av de sentrale virkeområdene til mediehusene er produksjon av papiravis. Det er den som generer de store inntektene, men det er også den plattformen som har vært kraftigst utsatt for et ytre press. I kapittel 4.1 så vi på papiravisens rolle og sjefredaktørenes synspunkter på den som produkt innad i mediehusene. Det viste seg at ingen av dem har troen på ”papiravisens død” med det første. Papiravisen er en avgjørende inntektskilde i mediehusene, men samtidig en plattform som er under press på grunn av endring i

medievaner. Den nye mediesituasjonen gjør at det jobbes aktivt med konkrete utviklingsgrep knyttet til papiravisen. Så på samme måte som medie- og leservanene endrer seg, er også papiravisen som produkt gjenstand for endring.

VG befinner seg i løssalgsmarkedet og er den avisen i utvalget som har vært hardest rammet av opplagsfall. Samtidig har mediehuset totalt sett styrket seg i lesermarkedet, først og fremst gjennom en eksplosiv vekst på nett. Den negative trenden for papiravisen utgjør imidlertid en stor utfordring for mediehuset, som operer i et nyhetsbilde som kan sies å være særlig utfordret av digitale plattformer. Dette gjør at man nå tar grep. VG har lenge jobbet med et fornyelsesprosjekt tilknyttet papiravisen, og dette prosjektet tredde i kraft i slutten av april. Blant de mer synlige endringene er bruken av en ny skrifttype. Rolf Sønsteli (VG) vil imidlertid ikke legge for mye dramatikk i det:

Alle skal gjenkjenne VG. VG er VG og VG skal være VG. Men vi ønsker et mer moderne og tidsriktig uttrykk. Både den nye skrifttypen og endringer i layouten, gjør at vi lettere kan skille hardt fra mykt, viktig fra mindre viktig, drap fra kuriosa etc. Tidligere så nesten alle saker like ut. Selv en dyresak kunne se ut som en hard krimsak. Nå fremstår vi som en mer variert avis, som kommuniserer bedre med leserne” (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

Det er samtidig viktigere endringer ved prosjektet enn det rent visuelle, og som kan sies å gå mer på en dypere gjennomtenkt redaksjonell strategi. Forandringen kan ses som en følge av at nyhetsbildet er endret. Mange har som regel fått med seg de siste nyhetene før de kjøper VG i løssalg, eller har i hvert fall en følelse av at de har gjort det. Og det er på mange måter det VG tar konsekvensen av, og som vil være mest interessante å se nærmere på målt opp mot de strukturelle endringene.

Det dette prosjektet handler om for oss, det er å lage en avis som skal være moderne og gi verdi til utpå dagen. Altså, gi verdi ved siden av det løpende nyhetsbildet, til målgrupper i mediemarkedet som vi ser er i vekst. Det er prosjektet (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

Denne tankegangen kan sies å innebære et ønske om en økt differensiering, ved at man posisjonerer papiravisen på en annen måte enn tidligere i forhold til nyhetsbildet. Ved å skille den tydeligere fra de øvrige plattformene i innhold, vil man øke forskjelligheten i produktene. I delkapittel 2.3.2 om kundenes forhandlingskraft så vi hvordan kundene kan spille leverandører opp mot hverandre dersom de opplever produkter som uddifferensierte. I dette tilfellet kan man se ulike mediehus og ulike plattformer som leverandører av nyheter. Dersom kundene opplever at de får presentert de samme nyhetene på den samme måten

både på nett og papir, gir mediehuset kunden få argumenter for å betale for papiravisen. I en slik situasjon vil kundens forhandlingskraft øke. Men gjennom en større forskjellighet i produktene kan man motvirke dette. Utviklingsgrepene knyttet til papiravisen vil derfor ikke bare kunne vurderes isolert i forhold til papiravisen, man må også se dem i forhold til mediehusets øvrige plattformer og nyhetsbildet de operer i.

Videre ønsker VG å nå nye lesere på papir i definerte målgrupper. Gjennom en segmentering har de sett nærmere på ulike grupper i mediemarkedet, og vurdert at de har et vekstpotensial i noen av dem (Rolf Sønstelie, VG, eget intervju). Dette er også noe av bakgrunnen for fornyelsesprosjektet tilknyttet papiravisen.

Vi ser at det er målgrupper i vekst i grenselandet mellom Dagbladet og Aftenposten, der vi kan bli mer attraktive. Det handler ikke om å lage en avis hvor vi støter fra oss kjernegrupper vi har. Men vi må gjøre noe i forhold til lesergrupper som er innenfor VGs radius, men som i dag ikke opplever at VG er deres avis. Vi må endre disse gruppenes oppfatning av VG, og få dem til å kjøpe avisen en eller to dager ekstra i uken. "VG 2011" – som fornyingsprosjektet heter – er et svar på dette. Hvordan lage en avis som skal gjøre VG mer attraktiv i grupper hvor vi ikke har vært like attraktive til nå (Rolf Sønstelie, VG, eget intervju).

Fokuset er ikke bare på å opprettholde den eksisterende lesermassen, men også vinne nye lesere. Inn under dette må man opprettholde en balansegang i forhold til hvordan man utvikler avisen, slik at man tilfredsstiller både de eksisterende leserne, samtidig med at man utvikler et innhold som de nye målgruppene vil finne attraktivt. I tillegg til dette kommer endringer i nyhetsløpet og medievaner. Hvordan man posisjonerer papiravisen i forhold til et endret nyhetsløp, opplever Sønstelie som svært utfordrende.

Vi tror at veldig mye handler om storytelling, altså det å fortelle historier knyttet til nyhetsbildet. Hva var det egentlig som skjedde, hva er storyen bak, hvorfor er det sånn – og for så vidt også bakgrunn. Men vi har ikke noe tro på å dyrke frem en ren bakgrunns- og kommentaravis. Det tror jeg vil være feil. Papiravisa VG må oppleves som en nyhetsavis. Men den kan ikke fremstå som en avis som blir gammel. Det er problemet, det er utfordringen, hvordan være nyhetsavis uten å framstå gammel (Rolf Sønstelie, VG, eget intervju).

I kapittel 2.5 så vi gjennom Porters teori at strategi handler like mye om hva man velger ikke å gjøre, som hva man velger å gjøre. I dette tilfellet velger VG bort en retning som innebærer at papiravisen omdannes til en mer tidsuavhengig bakgrunn- og kommentaravis. Noe som kan sies å være et naturlig alternativ for en papiravis gitt dagens mediesituasjon. I stedet legger man seg på en linje der man fortsatt satser på å være en nyhetsavis, men på en annen måte. Endringen kan vanskelig forstås som radikal, men like fullt kan man vurdere det som et



bevisst strategivalg knyttet til en ny mediesituasjon. Ved å gjøre disse endringene forsøker VG å finne en bedre balanse opp mot sitt konkurransemiljø, både i forhold til andre mediehus og internt. Et spørsmål som reiser seg er om man i tilstrekkelig grad er villig til å gi slipp på noe, det Porter omtaler som "trade-offs" (se delkap. 2.5). "Hvordan være nyhetsavis uten å fremstå gammel", fremstår på mange måter som et paradoks. Ved å legge seg på en linje med storytelling kan man si at avisen til en viss grad beveger seg fra å fortelle nyhetene til å fortelle om eller rundt dem. Som følge av denne redaksjonelle strategien er det rimelig å anta at avisen vil skifte karakter med tiden og fremstå på en annen måte enn slik vi er vant til i dag. Men å gjøre avisen annerledes nok fra de øvrige plattformene, og på den måten gi en merverdi til leseren, stiller store krav til kreativ tenkning i mediehuset, da man fortsatt må operere innenfor et gitt nyhetsbilde. Samtidig, uavhengig av de konkrete strategivalgene, ligger det i VGs utviklingsprosjektet en anerkjennelse av papiravisen som en viktig plattform også i fremtiden.

### **5.1.1 Aftenposten – fornyer inn mot helgen**

Aftenposten gjorde en stor forandring da de la om til tabloidformat i 2005, og har siden den gang gjort få endringer med avisen. Men 12. mars i år lanserte de nye versjoner av lørdags- og søndagsavisen. De nye versjonene inneholder blant annet en ny seksjon i første del av lørdagsavisen og en del andre tilleggselementer, deriblant et åtte siders innstikk kalt "Innsikt Spesial" i søndagsavisen. I tillegg har man gitt de ulike leggene i avisen nye innganger og et annet visuelt uttrykk (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju). En av tankene bak er å skape et tydeligere skille mellom hverdags- og helgeavisene.

Hovedtanken bak er at de for det første skal skille seg mer fra hverdagsavisen. Det skal være en tydelighet i at nå er det helg, så her kommer vi med helgeaviser. Blant annet med en tanke på at flere skal få lyst til å kjøpe den i løssalg (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Det at man stokker om på rekkefølgen i leggene gjøres basert på en erfaring om at lesingen synker jo lengre inn i avisen leseren beveger seg. I tillegg har man gjennomført noen endringer i forhold til innholdet i helgeavisen.

Vi lager en mer kompakt avis, hvor vi har hentet helgetilbudet fram i første legg. Sånn at når du blar, behøver du ikke komme mer enn i gjennom første legget før du kommer til helgetilbudet. Også er de egne helgeinnslagene i større grad knyttet opp mot nyhetssaker og

nyhetsfeature og mindre type ”sånn lever vi hjemme hos oss” og ”sånn føler og tenker jeg” (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Strategien kan tolkes som at Aftenposten også nå går inn med en større tyngde i helgemarkedet, der særlig løssalgsavisene VG og Dagbladet har vært aktive de senere årene med et stort stofftilbud. Men Aftenposten er ikke helt avhengig av å lykkes på løssalgsmarkedet, da de har en solid masse abonnenter. Man ser dette som et mulig vekstområde, samtidig som det er et grep for å gjøre de eksisterende abonnentene mer fornøyde. I utviklingen av helgeavisen er det også et aldersperspektiv inne i bildet og en langsiktig tankegang bak det hele.

Vi har vært mye mer bevisst på hva vi legger inn av innholdselementer i forhold til hva vi tror unge er interessert i og vil lese. Det er liksom en yngre profil enn det lørdagsavisen har hatt til nå. Vi skal gjøre noe tilsvarende også med hverdagsavisen til høsten. Både i design og i innhold – modernisere rett og slett. Gjøre den mer ung og elegant i det visuelle uttrykket og gå i gjennom alle innholdshelementene, med tanke på å prøve å forynge profilen. For vi vet av erfaring at hvis vi gjør gode ting som treffer unge, så mister vi ikke de gamle. Eldre abonnenter liker å følge med i tida og liker å kunne snakke med barn og barnebarn. Men hvis vi har en litt sånn gammel profil, så får vi ikke de unge leserne (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Det vi ser er at utvikling på papir er et sentralt tema i Aftenposten, og at man i likhet med VG forsøker å nå nye vekstgrupper gjennom å forandre på papiravisen. Heller ikke i Aftenpostens tilfelle er det snakk om dramatiske endringer, men om enkelte grep knyttet til innholdselementer og uttrykksform. Hilde Haugsgjerd sier at det er liten grunn til å endre på ideen om at Aftenposten på en måte skal være et koldtbord: ”Vi skal være en allmennavis, hvor den som ønsker å holde seg orientert innenfor alle stoffområder får muligheten til det” (eget intervju).

### **5.1.2 Drammens Tidende – i dialog med leserne**

”Det håper jeg da for Guds skyld. Spørsmålet er om vi gjør nok”, slik innleder Geir Arne Bore på spørsmål om de jobber med konkret utvikling i tilknytning til papiravisen (eget intervju). Et av grepene Drammens Tidende gjør er knyttet opp mot et tettere samspill med leserne.

Vi håper på en måte å endre på hva vi har av innhold, hva slags saker vi har også videre, i en dialog med leserne. Den dialogen foregår ved at vi har fokusgrupper med dem og vi har leserundersøkelser. Vi har et avansert måleinstrument som heter mediaspeilet som måler hva slags relasjon folk har til oss på ulike og viktige områder. Og så ser vi på det (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Denne tilnærmingen byr samtidig også på noen utfordringer i forhold til hvor tett man faktisk skal være innpå leserne. Dette ved at alle i områdene som Drammens Tidende dekker ikke kan være fornøyde hele tiden, og at man må opprettholde en slags kritisk avstand.

Det er en balansegang mellom det å bli oppfattet som en trivelig lokalavis, og en aktør som er et korrektiv i hverdagen og gransker makta. Det ligger alltid på oss. (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Denne problemstillingen vil være mer aktuell jo mer lokal en avis er. Er man en rent kommersiell aktør kan en velge å kun fokusere på å tilfredsstille kundene, men som avis har man en samfunnsrolle man er nødt til å forholde seg til (se delkap. 2.5.1). Det at man går inn i en tettere dialog med leserne kan tyde på en situasjon der kundenes forhandlingskraft øker (se delkap. 2.3.2). Men en kan også tenke seg at den uansett vil gjøre det, da leserne har så mange andre alternativer.

Det store spørsmålet er om vi klarer å lage en gjennomgripende endring av produktet som gjør at vi fornyer oss i forhold til hva folk har behov for i dag. Fordi konkurransen er så stor, så holder det ikke å presentere mer eller mindre nytt fra offentlige sfærer. Kanskje må vi tettere innpå. Klarer vi å fornye oss, er avisen forskjellig nok i dag fra før vi hadde nett? Det er et godt spørsmål (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Det vi ser er at man utforsker endringer i strukturene, og prøver å finne nye måter å tilfredsstille kundenes behov på (se delkap. 2.5). For Drammens Tidende kan dette sies å sentrere seg rundt det å komme tettere innpå leserne. Man er kanskje mer opptatt av hva de vil ha, enn hva man tror de vil ha. Et spørsmål vil være om det har oppstått nye behov som følge av strukturendringene – og om man klarer å skape nye behov. Eller om situasjonen er slik at kun det eksisterende nyhetsbehovet blir tilfredsstilt gjennom nye plattformer. En kan vurdere det som at man befinner seg i en posisjon der man utforsker nye måter å tilfredsstille leserne på, og at denne situasjonen preges av usikkerhet. "Vi ønsker å utvikle papiravisen hele tiden, men jeg er usikker på om vi klarer det godt nok", sier Geir Arne Bore (eget intervju).

### **5.1.3 Opplagsvekst og små justeringer**

Indre Akershus Blad og Klassekampen opplever vekst i opplaget og jobber ikke med noen store utviklingsgrep på papir. Den siste store endringen for Indre Akershus Blad var i desember 1998, da de gikk over fra fullformat til tabloid. Siden den gang har de bare foretatt

små justeringer i presentasjonen, opplyser Arne Henrik Vestreng (eget intervju).

Tankegangen til Indre Akershus Blad baserer seg på å rendyrke den posisjonen de har etablert. "Strategien er å vokse ut i fra der det er tetthet fra før. Vi kan ikke forsøke å vinne ytreområdene, vi må jobbe ut i fra der vi er sterke fra før" (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju). Avisens strategi kan forstås som at de forsøker å forsterke sin strategiske posisjon. De prøver ikke bevege seg inn på områdene til rivaler, eller konkurrere på samme måte, og har en tydelig retning: "Vi kjører et superlokalt aviskonsept, og det rendyrker vi hele tiden. Målet vårt er bare å bli mer og mer lokale" (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju).

Klassekampen hadde en omlegging av lay-out i mars 2008, og i motsetning til å styrke inn mot helgene, som mange andre aviser, fokuserer de først og fremst på hverdagsavisene. Et av de senere grepene de har gjort er en ny seksjon i tirsdagsavisen som økte sidetallet fra 24 til 32. I Klassekampen vurderer man produktutvikling som svært viktig:

Vi forsøker å holde oss i bevegelse hele tiden og forsøke å utvikle nye ting, og selvfølgelig utvikle journalistikken, som på en måte er det avgjørende. Du kommer ingen vei med å stå stille, så får du heller gjøre noen feil (Bjørghulf Braanen, Klassekampen, eget intervju).

## **5.2 Digitale plattformer; vern om ressursene**

Om en ser på satsningene på digitale plattformer blant de fem mediehusene, kommer det tydelig fram at det er store forskjeller. Det skarpeste skillet er mellom VG, Aftenposten og Drammens Tidende på den ene siden og Indre Akershus Blad og Klassekampen på den andre. De tre førstnevnte satser alle tungt på de nye plattformene, mens Indre Akershus Blad og Klassekampen er lite aktive på det området. Valgene kan ses ut i fra strategier knyttet opp mot ressurser og størrelse, samt at de på ulikt vis er påvirket av medieendringene.

Klassekampen er den aktøren som er minst aktive på digitale plattformer. De har en nettside, hvor de legger ut fire saker fra papiravisen hver dag, inkludert leder – og det er deres eneste tilbud utenom papiravisen. Nederst på nettsiden står det også: "Nettutgaven gir deg et lite utvalg fra dagens avis. For å lese hele avisen kan du abonnere". Bjørghulf Brannen sier dette er en veldig bevisst strategi fra deres side og innrømmer at de har hatt et stort press på seg fra lesere og abonnenter som ønsker mer satsning på nett (eget intervju)

En av grunnene bak valget er Klassekampens posisjon i markedet, knyttet opp mot at de ikke vil kunne nå de store massene, slik VG, Dagbladet og Aftenposten er i stand til.

Vi er en relativ liten aktør, og vi har potensielt også mye mindre grunnlag for annonsører enn det veldig mange andre har. Og vi har så liten andel annonser allerede i dag på papir, så det er jo nesten ingen økonomisk gevinst for oss i å være på nettet, for det er jo reklame-finansiert. Det er der inntektene hentes (Bjørghulv Braanen, Klassekampen, eget intervju).

Samtidig som man kan se strategien ut i fra en markedsmessig vurdering, er det også et spørsmål om ressurser. "Vi har ikke råd til å brenne av 20 millioner på en mislykket internettaksjon. Gjør vi det så er vi konkurs", sier Braanen (eget intervju). Den kanskje viktigste årsaken til at man legger seg på denne linjen er for å verne om papiravisen og hindre at en satsning på nett kannibaliserer på den (se delkap. 2.3.5). Gitt en situasjon der Klassekampen hadde satset på nett, ser Braanen for seg at det vill hatt to effekter:

Det ene ville hvert at det i praksis ville ha svekket produktutviklinga på papir, som er den viktigste årsaken til at vi har hatt opplagsøkning, og så ville den skapt mindre og dårligere lojalitet blant våre lesere og potensielle abonnenter ville i større grad ikke abonnert. Sånn at hvis man er kjølig økonomisk kalkulerende, så er det helt åpenbart at det er et ikke-lønnsomt satsningsområde og ville underminert den redaksjonelle utviklinga som vi har hatt, som igjen er forutsetningen for framgangen (Bjørghulv Braanen, Klassekampen, eget intervju).

Denne linjen er på mange måter den Indre Akershus Blad har lagt seg på i forhold til satsning på nett også. De har et noe fyldigere nettilbud enn Klassekampen, med noen løpende nyheter og et tilbud om å kjøpe papirutgaven som e-avis, men nettsatsning er ingen prioritet (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju). Selv om Indre Akershus Blad har et bedre grunnlag for å lykkes på annonsemarkedet enn Klassekampen, er tankegangen bak strategien stort sett den samme.

Det er for å verne om papiravisen, for det er der inntektene våre ligger. Det er det vi lever av, og så lenge vi klarer å øke der, så mener jeg det ville vært bortimot galskap og begynne å flytte ressurser over fra papir til nett sånn som mange gjør. For det vil jo ta veldig lang tid før kurvene krysser hverandre, hvor mye kostnader du bruker på nett og hvor mye du får tilbake (Arne Henrik Vestreng, Indre Akershus Blad, eget intervju).

For både Klassekampen og Indre Akershus Blad vil en satsning på nett innebære at de må trekke ut ressurser fra papiravisen, som igjen vil føre til tapte inntekter. Begge vurderer det ut i fra sin markedsposisjon som lite fruktbart å satse på de nye plattformene, og verner derfor om papiravisen for å unngå en kannibalisering av den. Dette kan de gjøre da de foreløpig ikke er rammet av de strukturelle endringene i like stor grad som øvrige aktører i

bransjen. Begge innrømmer imidlertid at de følger med på endringene, og at de kan komme i samme situasjon de også, men at det ut i fra dagens forutsetninger og inntektsstruktur vil være feil for dem med en større satsning på digitale plattformer.

### **5.2.1 Digitale plattformer og kannibalisme**

Mens Indre Akershus Blad og Klassekampen verner om papiravisen, er situasjonen en annen i VG, Aftenposten og Drammens Tidende – hvor satsning på digitale plattformer pågår for fullt. De tre mediehusene kan sies å ha to sentrale mål: 1) bremse opplagsfallet på papir og 2) vokse og få større inntekter på digitale plattformer. Bak disse målene reiser det seg en rekke problemstillinger og valg som mediehusene må ta. Som vi så av kapittel 4.2 er mediehusene avhengige av inntektene fra papiravisen, både for å vokse på de digitale plattformene og for å opprettholde den journalistiske kvaliteten. Derfor er det i den prosessen man er inne i viktig at veksten digitalt ikke kannibaliserer papiravisen. Man kan hevde at det er dette motsigende forholdet som representerer hovedutfordringen i VG, Aftenposten og Drammens Tidende. Tankene bak satsningen digitalt baserer seg på at medievanene er i endring og at man er inne i en transformasjonsfase, der det er viktig å bygge posisjoner for fremtiden. Som vi så i kapittel 2.2 er disse endringene i lesermarkedet allerede godt i gang, og dette kommer også fram av mediehusenes lesertall digitalt (se delkap. 3.2.1). Sett utenifra kan det virke som om at satsningen på digitale plattformer som har forekommet har vært en feilslått strategi, med den utilsiktede konsekvensen at papiravisen svekkes. Samtidig vet man ikke hva som hadde skjedd dersom mediehusene hadde latt være å satse på nettaviser og digitale plattformer. Satsningen kan ses på som et svar på nye teknologier og tanken om ”creative destruction” synes å være sentral (se delkap. 2.4). En undergraving av papiravisens stilling i omstillingsfasen virker som en naturlig konsekvens, og dette har også mediehusene vært klare over – selv om det ikke er en ønsket situasjon.

Vi visste jo, og gikk inn i det med åpne øyne, at når vi skulle bygge opp VG på nett så ville det innebære en kannibalisering i forhold til papiravisen. Det var helt åpenbart, men det var bare helt avgjørende viktig for VG at vi bygde opp VG på nett til en nummer-1 posisjon (Rolf Sønstelie, VG, eget intervju).

Sønstelies uttalelse viser til en strategi der ”trade-offs” til en viss grad spiller inn. VG vurderte det som så viktig å bli nr. 1 på nett at de heller fikk tåle at det gikk utover

papiravisen. Samtidig er det slik at man ikke gir fullstendig slipp på papiravisen.

Tankegangen kan også sies å være basert rundt operasjonell effektivitet (se delkap. 2.5).

VG skal ikke bare være tilstede på nett, de skal være best. Trusselen fra både nye og eksisterende aktører preger også tankegangen bak det å være tilstede på nye plattformer.

Hilde Haugsgjerd (Aftenposten) innser at den digitale satsningen i en eller annen grad vil gå utover papiravisen, men at de på en annen side ikke har noe valg.

Vi kan ikke stoppe folks bruk av ny teknologi. Og hvis ikke vi er der og presenterer Aftenposten-produkter på iPad og på nye plattformer, så går de som ønsker å bruke de plattformene til konkurrenter av oss i stedet, til andre medier og andre aviser. Så vi må være der hvor folk beveger seg og der teknologien utvikler seg (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, 11.3, 2011).

Man kan tolke det som at utvikling av ny teknologi fordrer ny konkurranse, og man er redd for å bli stående igjen. Dersom en aktør beveger seg over på en ny plattform, så reagerer de øvrige aktørene. De eksisterende aktørene beveger seg over på nye plattformer der de konkurrerer med hverandre, men også med nye aktører i form av sosiale medier som Facebook og Twitter (se kap. 4.4). En kan se det som at internett og nye teknologier tvinger fram valg i mediehusene, og at det forekommer tilpasning og forandring i forhold til endrede strukturer.

Geir Arne Bore tror at de abonnentene Drammens Tidende har mistet ville forsvunnet uavhengig av om de hadde satset på nettavis eller ikke:

Folk hadde nøydt seg med å lese de digitale nyhetene de kunne få, fordi en eller annen smarting hadde etablert "Drammensnytt" og sittet klokka 7 hver morgen og skrevet nyheter fra Drammens Tidende og presenterte en kortversjon av dem innenfor sitatretten (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

I denne sammenhengen kan en satsing på nett også ses som å sette opp barrierer mot eventuelt nye aktører og et forsøk på å gardere seg mot substitutter (se delkap. 2.3.4).

Drammens Tidende har tall som anslår at 10 prosent av de leserne mediehuset har mistet på papir skyldes etableringen av Dt.no. Bore viser videre til to sider som ligger bak satsningen på nye plattformer.

Det kan ses ut i fra en kommersiell vurdering eller en ideell vurdering. Jeg er redaktøren. Jeg primært gjør dette fordi at jeg synes at det er viktig. Vi tror vi har en viktig funksjon, eller vi vet vi har en viktig funksjon. Vi ønsker å nå flest mulig, og da vil vi nå dem på de plattformene som folk bruker og som er interessante å være på, både lesermessig og kommersielt. Det kommer en iPad, det kommer en mobil – folk bruker mobil til nyheter, selvsagt skal vi være

der. Vi har muligheten til å promotere innholdet vårt – selvsagt skal vi bruke Facebook. Vi vil nå ut med budskapet vårt, og på samme måte sitter adm. dir. i etasjen over og tenker i forhold til markedet og at der fins det annonseflater som vi kan nå – da skal vi være der. (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Det vi ser er at mediehusene i stor grad utforsker endringer i industristrukturene, som har åpnet nye behov og nye måter å tilfredsstille eksisterende behov på. Dette valget kan ses på som å reagere på det uunngåelige (se delkap. 2.5). Valgene kan igjen ses som tvunget fram av nye teknologier, og at mediehusene i denne prosessen må risikere at det går utover papiravisen. Strategiene har dermed et element av "trade-offs", men man gir bare gradvis slipp på noe. En kan si at mediehusene allerede har vært i gjennom en fase, da de bevisst har tatt i bruk de digitale plattformene. Denne kan forstås som en slags implementeringsfase. I kapittel 2.4 viste vi at innovasjoner i industrier tar form som en syklisk prosess, og at disse prosessene er tilfeldige og trigger en periode med usikkerhet. Denne usikkerheten råder fortsatt i bransjen, sentrert rundt et ønske om videre vekst på digitale plattformer, samtidig med at man opprettholder en sterk papiravis.

### **5.2.2 Publiseringsstrategier; redskap for balanse**

Et av nøkkelgrepene for å unngå at de nye plattformene kannibalerer papiravisen er publiseringsstrategier. Det handler om hvilke plattformer man velger å legge ut innhold og til hvilke tider. Tanken bak publiseringsstrategier kan knyttes opp mot kryssmediestrategier, det at man ønsker å gjenbruke produsert innhold på flere plattformer, og differensiering. I kapittel 2.5 så vi at kryssmedieaktiviteter kan gjøre strategiutvikling vanskeligere, da det kan føre til uenigheter knyttet til hvor man skal lokalisere ulike aktiviteter innenfor mediehusets struktur. Et tilsvarende på dette har vært å skille ut enkelte aktiviteter som separate enheter i bedriften. VG, som opererte med to forskjellige selskaper i form av VG og VG Multimedia, er et eksempel på dette. De to enhetene er nå slått sammen og mediehuset er blitt mer konvergent, med et tettere integrert samarbeid mellom papir og nett.

Blant de fem mediehusene er det Klassekampen og Indre Akershus Blad som har de tydeligste publiseringsstrategiene. Valgene stiller seg ganske åpenbare for dem, da deres satsning i all hovedsak sentrerer seg rundt papiravisen. Klassekampens strategi er at en liten smakebit på nettsiden skal fungere som et lokkemiddel for å abonnere på papiravisen. Bjørgulv Braanen sier at det i praksis er de beste sakene som legges ut, og at det ofte er



frontoppslaget dersom det er en innenrikssak (eget intervju). Indre Akershus Blad publiserer primært korte hendelsesnyheter og bildeserier på nettet, samt forhåndstale til lokale arrangementer for å bidra til at de skal gå bra. ”Vi legger ikke bare ut hele papiravisa her altså, vi er ganske sære der”, sier Arne Henrik Vestreng (eget intervju).

Publiseringsstrategier synes å være et tema som ikke er daglig oppe på agendaen i verken Klassekampen eller Indre Akershus Blad. De er begge bevisste på at det er papiravisen som skal prioriteres, og er tydelige på det. Men om man beveger seg over på mediehusene som satser på digitale plattformer, er publiseringsstrategier et redskap som står helt sentralt i skjæringspunktet mellom papiravisen og de digitale plattformene – og som det jobbes mye med.

Nøkkelen for mediehusene målt opp mot publiseringsstrategier er å skape en forskjellighet i produktene, men det er også andre faktorer som må med i bildet. ”Vi har en publiseringsstrategi som sier at vi skal være først og best, og så skal vi publisere der det er mest mulig slagkraft”, sier Geir Arne Bore i Drammens Tidende (eget intervju). Bak dette ligger det imidlertid flere vurderinger. Bore sier at dersom man bare ønsket å jobbe ut i fra forskjellighet kunne man bare hatt små politinotiser på nett, men at det ikke holder da man ønsker å vokse – og for å gjøre det så trenger man et godt innhold (eget intervju). Fra morgenen av har Drammens Tidende tre saker som er like både på nett og papir. Et naturlig aspekt bak vurderingene, er levetiden til nyheten. Dersom det er en hendelsesnyhet som man vet blir plukket opp av andre, holdes ikke den tilbake for å brukes i papirutgaven:

Det er klart, det å være først er det viktigste kriteriet for å ha slagkraft. Hvis ikke du er først, så har du ikke noe slagkraft. Og deretter så er det ut i fra hvor du på en måte oppnår mest ”bang for bucks”. Er vi helt alene om en sak, da sparer vi ofte til papir og nett samtidig. Det har en veldig slagkraft i Drammensregionen. Både ut i fra viktighetsvurdering, vi vil nå ut med sakene våre bredest mulig, og i bakkant av det en kommersiell vurdering” (Geir Arne Bore, Drammens Tidende, eget intervju).

Viktigheten av å være først ute med nyhetene finner vi også igjen i VG og Aftenposten. Tiden da man sparte på nyhetene til morgendagens papiravis synes å være forbi. Men det er ikke slik at man publiserer alt, det er de løpende nyhetene som går på nett. ”Vi legger ikke ut de store riggene og bakgrunnsartiklene våre. Vi legger ut den løpende nyhetsdekningen”, sier Hilde Haugsgjerd i Aftenposten (eget intervju).

I forhold til publiseringsstrategier kan mye knyttes opp mot de grepene vi har sett at mediehusene gjør i forhold til papiravisen. På nett handler det om å være først ute med nyhetene, og på papir handler det mye om å ta ut disse nyhetene på en annen måte. I lys av det nyhetsbildet man opererer i, som i mange tilfeller vil være felles for flere av aktørene, kan man tape andeler digitalt dersom man holder tilbake saker for publisering i papiravisen. Når tilgangen til informasjon er den samme, oppleves det som lite fruktbart å spare på nyhetene til papir, da leserne ofte har fått med seg nyheten i andre kanaler. Men når man er alene om en sak stiller situasjonen seg annerledes. Da må mediehusene gjøre en prioritering i forhold til hva de tror gir maksimal nytte i forhold til alle plattformene hvor de er tilstede. Inn under dette kan vi trekke inn det Porter omtaler som ”fit”. Det handler om at det er en kontinuitet mellom de ulike aktivitetene, at de forsterker hverandre, og at man så ønsker å optimalisere dette (se delkap. 2.5). Det er i hovedsak det mediehusene vil med sine publiseringsstrategier, å dra nytte av alle sine kanaler slik at det blir en helhetlig gevinst. I VG, som akkurat har vært gjennom en sammenslåing, er dette en av de sentrale utfordringene – hvordan man balanserer det hele.

Sitatnyhetene, nyhetene som vi vet vil bli fulgt opp av alle andre, som vi vet vil bli løpende eller skjer i realtid, de skal på nett. Også papiravisen skal stå midt i nyhetsbildet, men nyhetshistoriene må vinkles annerledes og fortelles annerledes. La oss si, hvis vi sitter på en eksklusiv nyhet om at en statsråd går av i morra, da må vi skjønne at den skal vi publisere i kveld. Og så må vi skjønne at det som skal være oppsalget på papirvisa dagen etterpå, er: ”Hvorfor gikk han av? Derfor gikk Bjarne Håkon Hanssen av som statsråd”. Det er et banalt enkelt eksempel. Men det er ikke så veldig lenge siden man kjørte ut nyhetene ”går av” på nett og ”går av” på papir også. Det blir feil. Dette er noe vi jobber mye, mye, mye, mye med (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

Felles for Aftenposten, Drammens Tidende og VG er at de gjennom sine publiseringsstrategier ønsker å skape en forskjellighet mellom plattformene. Dette fordi de ønsker å styrke hver enkelt plattform – og de ønsker å styrke dem samlet. Det man ser er at nettet blir brukt til de løpende nyhetene, de man vet man ikke kan holde på. Viktigheten av å være først ute står sentralt. Samtidig er det slik at man må operere i forhold til et nyhetsbilde og man ønsker å ha et godt innhold på alle plattformene. Dette legger naturlige føringer på hvilken grad av forskjellighet man kan operere med. I forhold til en enkelt nyhet vil det være begrenset hvor mange vinkler det er mulig å trekke ut før den mister sin betydning.

### 5.3 Digitale inntekter; en eksperimenteringsfase

Utenom Indre Akershus Blad og Klassekampen, hvis hovedfokus er den daglige produksjonen av papiravis, synes utviklingen i mediehusene som satser digitalt å være preget av en høy grad eksperimentering. Man ser at annonser digitalt ikke bringer inn tilstrekkelig med inntekter og utforsker dermed nye områder hvor det kan være betalingsvilje hos forbrukeren. Lanseringen av egne iPad-utgaver er det seneste eksempelet på dette, hvor man håper å ha funnet en plattform der man kan lykkes både på leser- og annonsemarkedet.

I kapittel 2.5 så vi Porter hevde at dersom strukturene for to produkter er like, eller tilnærmet like, bør de behandles som en del av samme industri, men dersom strukturene er forskjellige bør de bli sett som to separate industrier. Om man i dette tilfellet ser en nyhet som et produkt, synes strukturene på papir og digitalt å være forskjellig. Nettets dynamikk tilsier at informasjon skal være gratis, i motsetning til på papir der det er en etablert tradisjon for brukerbetaling. Digitalt har man ikke de samme kostnadene knyttet opp mot trykk og distribusjon, hvilket gjør det vanskeligere å argumentere for at leseren skal betale for produktet. Dette ligger også bak hvordan mediehusene tenker. Hverken VG eller Aftenposten ser det som et reelt alternativ å ta betalt for den løpende nyhetsdekningen på nett. Geir Arne Bore (Drammens Tidende) sier at de er avhengige av å ha et gratis innhold dersom de skal være store på nett, for hvis ikke de er det så taper de annonseinntekter. Han ser imidlertid for seg et alternativ der man kan legge deler av innholdet på nettsiden bak en betalingsmur, men viser til at det foreløpig ikke har latt seg gjøre (eget intervju). En begrenset mulighet til å ta betalt for den typiske nyhetsdekningen gjør at mediehusene ser seg om etter andre alternativer.

Den eksperimentelle fasen der man forsøker å øke de digitale inntektene preges av usikkerhet, samtidig som man er redd for å havne bakpå i kampen om leserne.

Nå har vi brukt et halvt år på å utvikle iPad, men så vet vi jo ikke om det kommer til å slå an. Men vi kan ikke ta sjansen, vi er nødt til å være der – og sånn tenker jo alle. I tilfelle det slår til, så er vi nødt til å være der (Hilde Haugsgjerd, Aftenposten, eget intervju).

Den samme tankegangen finner vi igjen i VG, som har et sterkt fokus på å være tidlig ute og var den første av de norske avisene som lanserte egen iPad-utgave.

Hovedutfordringen vår er å utvikle digitale pengestrømmer. Det er det som over tid skal sikre finansieringen av kvalitetsjournalistikken. Derfor er det ekstremt viktig at når nye markeder kommer opp, når det er endringer i mediemarkedet, at VG er der tidlig. At vi er raskt ute med å levere nye produkter, som nå på iPad. Så får vi heller utvikle og endre underveis. Men det er viktig at vi er tidlig på. Det er avgjørende (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

I forhold digitale inntekter ser det ut til at mediehusene beveger seg i en retning der det handler om å skaffe mange små inntektskilder, gjennom tilstedeværelse på mange plattformer. "Du finner ikke en medieleder i verden som ikke tror at du i hvert fall må finne mange små enkeltstrømmer for å erstatte de to store strømmene fra papiravisen", sier Geir Arne Bore (eget intervju). Det er den samme analysen av situasjonen som de har i VG, og er det de jobber ut i fra.

Det handler ikke om å erstatte en stor papirinntektsstrøm med en stor pengeelv fra VG Nett eller fra en annen digital plattform. Det handler om å bygge opp mange, mange inntektsstrømmer – mange bekker som til sammen skal bli en større elv (Rolf Sønsteli, VG, eget intervju).

I denne sammenhengen kan det synes som at iPad bare er et av mange tiltak man eksperimenter med. Porter (se delkap. 2.5) hevder at "a company needs a different strategy for each distinct industry", og målt opp mot det å erverve digitale inntekter kan vi se hvordan det er treffende for mediehusene. Å bare forholde seg til en modell med leserbetaling og annonseinntekter knyttet til produksjon av nyheter, synes å være en strategi som ikke passer digitale plattformer. Brukertilpasning (se delkap. 2.5) kan være en strategi for mediehusene, ved at noen brukersegmenter kan være villige til å betale for spesialisert innhold. Det man har sett så langt viser likevel at diverse tilleggstenester er mer aktuelt, og det er også noe det jobbes med nå. Rolf Sønsteli trekker fram mobilen som en plattform hvor det er mulig å lage skreddersydde forbrukerorienterte servicetjenester, som kan være interessante inntektsmessig (eget intervju). I Aftenposten ser man også på det som en mulighet. "Vi har planer om å lage nyttetjenester på mobil som vi kommer til å ta betalt for", sier Hilde Haugsgjerd (eget intervju).

Felles for flere av tiltakene som treffes i mediehusene er at de kan ses på som eksperimenter. Man vet ikke hvor godt de vil slå an, men man anser seg som nødt til å utforske nye områder. Dette for å ikke havne bakpå i kampen om lesere digitalt, utforske hvor det kan være inntekter og for å være rustet for et inntektsfall på papir. Om man vurderer de digitale plattformene som en industri, kan man se at lesermarkedet er i vekst.

Men ser man på de øvrige faktorene synes den fortsatt å være i en introduksjonsfase preget av høy usikkerhet. Samtidig med at man eksperimenterer digitalt, eksperimenteres det også med papiravisen – hvor mye av fokuset sentrer seg rundt det å skape bedre ”fit” mellom de ulike aktivitetene i mediehuset.

## Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Jeg vil nå steg for steg gå igjennom og drøfte funnene opp mot problemstillingen og de spesifikke forskningsspørsmålene. I innledningen viste vi til følgende problemstilling:

*Hvordan vurderer mediehusene papiravisens rolle, og hvilke utviklingsgrep og strategier resulterer det i?*

Beskrivelsen av situasjonen i mediehusene Aftenposten, Drammens Tidende, Indre Akershus Blad, Klassekampen og VG, viser at papiravisen er en plattform som vies stor oppmerksomhet. I kapittel 4.1 om papiravisens fremtid så vi at ingen av aktørene ser for seg at papiravisen skal gå under med det første. Likevel stiller dens posisjon i de ulike mediehusene seg ulik. Det skarpe skillet går mellom opplagsvinnerne Indre Akershus Blad og Klassekampen på den ene siden og Aftenposten, Drammens Tidende og VG på den andre. Hos de to førstnevnte er satsningen på digitale plattformer så marginal at man nesten kan vurdere produksjon av papiravis som deres eneste virksomhet. Det er papiravisen som oppfattes som deres produkt, og det gjenspeiles også i deres strategier. Begge bruker først og fremst ressursene på det etablerte produktet for å forsterke sin posisjon i det eksisterende markedet.

Mens Indre Akershus Blad og Klassekampen ønsker å vokse i opplag, forsøker Aftenposten, Drammens Tidene og VG å stagnere opplagsfallet. I denne fasen jobber mediehusene med konkrete utviklingsgrep, da man ser det som nødvendig å gjøre endringer på produktet for å møte de medieendringene som finner sted. Tross at både Aftenposten og VG forsøker å nå nye vekstgrupper på papir, synes tanken om opplagsvekst fjern. Inntrykket er at det først og fremst handler om å vedlikeholde den eksisterende lesermassen og vinne nye grupper for å erstatte de som faller fra. I Aftenposten, Drammens Tidende og VG er det rimelig å anta at man kommer til å se endringer i hvordan innholdet presenteres i årene som kommer, mens man kan forvente seg mindre endringer i Indre Akershus Blad og Klassekampen. Dette fordi papiravisens rolle synes å være mer preget av de strukturelle endringene som finner sted desto større marked man operer i.

## 6.1 Inntekter

I kapittel 4 ble det sett nærmere på dagens inntektssituasjon, mens hva mediehusene tenker rundt fremtidige inntekter ble tatt opp i kapittel 5. Innledningsvis stilte vi spørsmålet:

*Hvordan fordeler inntektene i mediehusene seg og hvilke potensielle inntekter ser de for seg i fremtiden?*

Gjennomgangen viser at papiravisen fortsatt er helt avgjørende inntektsmessig i mediehusene, de digitale inntektene er foreløpig små i sammenligning. Det er også dette som utgjør den helt sentrale utfordringen i Aftenposten, Drammens Tidende og VG – og opp mot dette vurderes papiravisens rolle som ekstremt viktig. De tre mediehusene er avhengig av å opprettholde inntektsstrømmen fra papiravisen mens de eksperimenterer for å få opp de digitale inntektene. Det er liten tro på at annonser på nett skal kunne erstatte de store inntektene fra papiravisen og at man skal kunne ta seg betalt for nyhetsdekningen. Strategien virker derfor å være knyttet opp mot å skaffe flere små inntektsstrømmer. For Klassekampen og Indre Akershus Blads del, som er mindre aktører, synes dette å være en lite fruktbar strategi, da man for å kunne leve av mange små inntektsstrømmer vil være avhengig av høye brukertall. Klassekampen har et inntektsgrunnlag hvor inntektene er knyttet opp mot papiravisen, hovedsakelig i form av abonnementsinntekter og pressestøtte. Avisen verner derfor om sine inntekter på papir, og ser det ikke som lønnsomt å bevege seg over på digitale plattformer. I fremtiden kan man derfor forestille seg to scenarioer for at Klassekampen skal øke sine inntekter: 1) fortsatt vekst på papir, 2) prestere bedre på annonsemarkedet. Indre Akershus Blad tjener marginalt på nettsiden sin i dag, men også deres strategi er å verne om inntektene på papir. Spørsmålet som reiser seg knyttet til både Klassekampen og Indre Akershus Blad er hvor mye mer de kan vokse i sine respektive markeder før de når et metningspunkt. Felles for alle mediehusene er at papiravisen utgjør de store inntektene. Men det er det bare Aftenposten, Drammens Tidende og VG som jobber mot digitale inntekter og som har ressursene til å gjøre det.

### 6.1.1 Balanse og kvalitet

Spådommene om papiravisens død har vært med å danne et utgangspunkt for oppgaven og aktualiseres gjennom forskningsspørsmålet: *Hva skjer med mediehusene dersom papiravisen forsvinner og hvordan vil det eventuelt påvirke de andre plattformene?* Et annet spørsmål som ble stilt, og som kan drøftes i samme del, var: *Hva gjør mediehusene for å finne den rette balansen mellom de ulike plattformene?*

De to analysekapitlene viser at dersom papiravisen skulle forsvinne i morgen, hadde Indre Akershus Blad og Klassekampen vært borte fra mediekartet. De tre andre mediehusene kunne opprettholdt en viss produksjon, men med mindre ressurser ville det gått utover samfunnsoppdraget og kvalitetsjournalistikken. Inntil man lykkes med å få opp de digitale inntektsstrømmene er de store mediehusene helt avhengig av pengene fra papirutgaven for å opprettholde den journalistiske kvaliteten. Derfor jobbes det også med grep som gjør at papiravisen oppleves mer tidsriktig i forhold til mediebildet. Om en ser på Indre Akershus Blad og Klassekampen kan utviklingsgrepene på papir knyttes til ønske om vekst, mens det for de tre andre i første rekke handler om å begrense opplagsfallet. I andre rekke kan man se grepene Aftenposten, Drammens Tidende og VG foretar seg på papir som et ledd i å skape bedre samspill med de andre plattformene, og ikke bare styrke den som plattform i seg selv. Ved å gjøre produktene mer forskjellige fra hverandre ønsker man å holde på leserne i alle plattformer og få de til å spille på lag med hverandre. Gjennom en maksimering av dette vil man kunne øke oppslutningen i alle kanaler, styrke markedsposisjonen og unngå at de ulike plattformene kannibalerer på hverandre. Men dette er en ekstremt vanskelig øvelse som det kan virke vanskelig å gjennomføre på dag til dag-basis. Man vil kanskje kunne gjøre det ved store nyhetshendelser, men i det daglige journalistiske arbeidet – uten de store hendelsene – synes det nærmest utopisk at ikke plattformene til en viss grad kannibalerer på hverandre. Mediehusene jobber med å finne balanse mellom de ulike plattformene gjennom sine publiseringsstrategier. Og flere plattformer man tar i bruk, jo mer komplisert blir det å balansere det hele. Indre Akershus Blad og Klassekampen publiserer lite av innholdet de produserer på nett for å verne om papiravisen, og har det sånn sett enkelt. Spørsmålet for de tre andre er om det er mulig å finne den rette balansen mellom alle plattformene. Slik inntektsbildet er per i dag hadde det optimale vært om man hadde alle sine lesere på papir. Det er imidlertid en ønskesituasjon som er lite realistisk. Aftenposten,



Drammens Tidende og VG har økt sin samlede leserdekning gjennom en bevisst satsning på digitale plattformer. Det er lesere man har tilegnet seg som ikke ville vært der om man bare hadde satset på papir. I denne fasen har man vært klar over at satsningen vil kunne gå utover papiravisen, men man har likevel sett det som nødvendig for å justere seg i takt med ny teknologi og endrede medievaner.

### **6.1.2 Ulike markeder, ulike valg**

Det siste av de fire forskningsspørsmålene som ble stilt var: *Hvordan påvirker mediehusenes posisjon i dagens marked de strategiske valgene som forekommer?*

I gjennomgangen kommer det fram at valgene mediehusene foretar seg i høy grad synes å være påvirket av markedet de operer i og publikumsgruppene de henvender seg til.

Indre Akershus Blad og Klassekampens begrensede tilbud på digitale plattformer kan ikke bare ses på som et spørsmål om ressurser, det er også noe de kan tillate seg da deres konkurransesituasjon stiller seg annerledes ved at de tilbyr mer nisjepreget og superlokalt stoff. I motsatt ende finner vi VG, som kan karakteriseres som en "first mover" og som er ekstremt opptatt av å være tidlig ute på de nye plattformene. Aftenposten og Drammens Tidende har også høy grad av tilstedeværelse på digitale plattformer.

Det kan være lett å trekke slutningen at siden de to avisene som ikke satser på nye plattformer øker i opplag, burde de andre aktørene følge denne strategien. Men det blir en for enkel løsning. I forhold til valgene man gjør så handler det ikke om å se avisbransjen som en helhet, man må se det markedet man selv opererer i. Det som er riktig for Indre Akershus Blad trenger ikke være riktig for Aftenposten, og det som er riktig for Drammens Tidende er ikke nødvendigvis et alternativ for Klassekampen engang. Samtidig har vi sett at de ulike aktørene er låst sammen i et bransjefellesskap og at de individuelle valgene aktørene foretar seg vil kunne påvirke den som en helhet. Det at Klassekampen og til en viss grad Indre Akershus Blad kan få problemer med trykk og distribusjon dersom regionavisene skulle få trøbbel, er et eksempel på dette. Men samtidig som det i noen sammenhenger, og denne spesielt, er fornuftig å prate om én avisbransje eller én mediebransje, blir det et feil utgangspunkt når den enkelte aktør skal treffe sine avgjørelser.

## 6.2 Avslutning og forslag til videre forskning

Oppsummert kan vi si at tross store endringer i medievaner og satsning på digitale plattformer har papiravisen fortsatt en viktig rolle i mediehusene. Og det kommer den trolig til å ha så lenge det er den som står for de store inntektene. Om man ser på utviklingsgrep og strategier er det et todelt bildet, der den store utfordringen for mediehusene som satser digitalt er å få opp inntektene på disse plattformene samtidig med at de opprettholder inntektene fra papiravisen. Dette motstridende forholdet gjør at det forekommer en viss kannibalisering, og det synes aktørene også å ha et bevisst forhold til. Gjennomgangen viser at mediehusene gjennomfører ulike strategier og utviklingsgrep og at disse er påvirket av markedet de operer i. Mens Aftenposten, Drammens Tidende og VG satser for fullt digitalt og bygger posisjoner, forholder Indre Akershus Blad og Klassekampen seg rolig. Hvem som lykkes i det lange løp er det vanskelig å si noe konkret om. Det vi kan si er at alle lever i beste velgående den dag i dag, og selv om bransjen er i endring og enkelte er mer utfordret enn andre, er det liten grunn til å krisemaksimere for noen av dem. Det er rom for mange aktører innenfor bransjen, men alle kan ikke gjøre det samme. De er nødt til å skille seg fra hverandre. Hvis ikke kan man komme i en situasjon der det som virker individuelt rasjonelt blir kollektivt irrasjonelt.

Denne oppgaven har vist noe av hvordan fem mediehus på ulike nivåer i den norske mediebransjen tenker rundt aktuelle områder. Selv om det er vanskelig å trekke slutninger ut i fra dette, er det rimelig å anta at mange av tankene også vil være sentrale i andre mediehus. I utvalget er store mediekonsern som Schibsted (Aftenposten og VG), Edda Media (Drammens Tidende) og A-pressen (Indre Akershus Blad) representert, i tillegg til Klassekampen som en mer selvstendig aktør. En kan anta at det er mulig å finne igjen mange av tankene som er delt blant mediehus som operer innefor samme eierfellesskap som de i utvalget. Dette er ikke et forsøk på å generalisere, men å illustrere noen av forskjellene blant aktører i den norske mediebransjen – knyttet opp mot papiravisens rolle. Jeg vil argumentere at de temaene som berøres er så aktuelle at de vanskelig kan forskes nok på. Feltet er samtidig svært komplekst og stadig i bevegelse. Tidsaspektet i mediebransjen er i forandring, og det som blir skrevet i dag kan være gammelt i morgen. Likevel vil jeg komme med et par forslag til områder som det sett med dagens øyne vil være interessante å studere videre.

- 1) I hvilken grad klarer mediehusene å skape forskjellighet i sine ulike produkter?
- 2) Dreier maktforholdet seg i favør av lesere og annonsører på digitale plattformer?
- 3) Går pengene bort fra redaksjonene og over til distributørene når mediehusene beveger seg digitalt?

## Litteratur

- Allern, S. (1997), *Journalistikken og markedene*, Rapport nr. 1. Fredrikstad: Institutt for journalistikk.
- Anderson, P. J. og Weymouth, A. (2007), "The Changing World of Journalism", i Anderson, P. J. og Ward, G. (red.), *The Future of Journalism in the Advanced Democracies*, Aldershot, Ashgate.
- Dahl, H. F., Øy, N. E. og Flo I. (2010), *Norsk presses historie 1-4 (1660-2010) : Norske aviser fra A til Å*. Bd. 4, Oslo, Universitetsforlaget.
- Doyle, G. (2002), *Understanding media economics*, London, SAGE Publications.
- Fagerjord, A. og Storsul, T. (2007), "Questioning Convergence", i Storsul, T. og Stuedahl, D. (red.), *Ambivalence Towards Convergence. Digitalization and Media Change*, Göteborg, Nordicom.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F., og Nordhaug, O. (2004), *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*, 4. utgave, Oslo, Cappelen akademiske forlag.
- Høst, S. og Severinsson, R. (1997), *Avisstrukturen i Norge og Sverige – 1960 til 1995*, Rapport nr. 5, Fredrikstad, Institutt for Journalistikk.
- Høst, S. (2004), *Hva er en avis? Avisbegrepet fra Hellerudkomiteen til Se og Hør*, Rapport nr. 3, Fredrikstad, Institutt for journalistikk.
- Høst, S. (2006), *Avisåret 2005: lavere opplag, færre leser avis*. Rapport nr. 1, Fredrikstad, Institutt for journalistikk.
- Høst, S. (2007), *Avisåret 2006: salg av Orkla Media*. Rapport nr. 1, Fredrikstad, Institutt for journalistikk.
- Høst, S. (2010), *Avisåret 2009*, Høgskulen i Volda, URL: <http://www.hivolda.no/index.php?ID=21316> [Lesedato 2.4.2011].
- Küng L., Picard, R. G. og Towse, R. (2008), "Theoretical perspectives on the impact of the Internet on the mass media industries", i Küng L., Picard, R. G. og Towse, R. (red.), *The Internet and the Mass Media*, Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Küng L., Leandros, N., Picard, R. G., Schroeder, R. og van der Wurff, R. (2008), "The impact of the Internet on media organization strategies and structures", i Küng L., Picard, R. G. og Towse, R. (red.), *The Internet and the Mass Media*, Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009), *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave, Oslo, Gyldendal.

- Thagaard, T. (2002), *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, 2. utgave, Fagbokforlaget, Bergen.
- Pavlik, J. V. (2008), *Media in the Digital Age*, New York, Columbia University Press.
- Picard, R. G. (2002), *The Economics and Financing of Media Companies*, New York, Fordham University Press.
- Porter, M. E. (2008), *On Competition. Updated and Expanded Edition*, Boston, Harvard Business Press.
- Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K. og Larsen, L. O. (2007), *Metodebok for mediefag*, 3. utgave, Bergen, Fagbokforlaget.

## Online kilder

- Dawson, R. (2010), *Launch of Newspaper Extinction Timeline for every country in the world*, URL:  
[http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/10/launch\\_of\\_newsp.html](http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/10/launch_of_newsp.html)  
 [Lesedato 2.4.2011].
- Drammens Tidende (2009), *Kanal 1 i Drammen mister radiokonsesjonen*, URL:  
<http://dt.no/nyheter/kanal1-i-drammen-mister-radiokonsesjonen-1.3076913>  
 [Lesedato 13.4.2011].
- E24 (2011), *Her er den nye VG-ledelsen*, URL:  
<http://e24.no/media/her-er-den-nye-vg-ledelsen/20029151> [Lesedato 14.4.2011].
- Høst, S. (2008), *Avisåret 2007*, Høgskulen i Volda, URL:  
[http://www.hivolda.no/neted/upload/attachment/site/group1/arb\\_214.pdf](http://www.hivolda.no/neted/upload/attachment/site/group1/arb_214.pdf)  
 [Lesedato 3.4.2011].
- Høst, S. (2011), *Avisåret 2010*, Høgskulen i Volda, URL:  
<http://www.hivolda.no/rapport> [Lesedato 20.5.2011].
- Irm (2010), *Reklamekaken i 2010. Prosentuell andel*, URL:  
[http://www.irm-media.no/reklamekaken\\_2008.aspx](http://www.irm-media.no/reklamekaken_2008.aspx) [Lesedato 8.4.2011].
- iMarkedet (2011), *Schibsted vil ta betalt for nett-innhold*, URL:  
<http://www.imarkedet.no/Article.aspx?id=78355> [Lesedato 10.4.2011].
- Klassekampen (2011), *Om Klassekampen*, URL:  
[http://www.klassekampen.no/om\\_oss](http://www.klassekampen.no/om_oss) [Lesedato 13.4.2011].
- Mediebedriftene (2011), *2010: Aftenposten Norges største avis på opplag*, URL:  
<http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=106752> [Lesedato 5.4.2011].
- Mediehusrapporten (2010a), *Mediehus 2010, Gamle plattformer dør – og nye oppstår. Integreringen fortsetter for fullt*. URL: <http://www.mediehus.org/> [Lesedato 2.4.2011].

- Mediehusrapporten (2010b), *Adressa: Betalt innhold i fokus*, URL:  
<http://www.mediehus.org/2010/10/adressa-betalt-innhold-i-fokus/> [Lesedato 7.4.2011].
- Medienorge (2003), *Mediefakta 1/2003*, URL:  
[http://medienorge.uib.no/files/nyhetsbrev/2003/medienorge\\_nyhetsbrev\\_1\\_2003.pdf](http://medienorge.uib.no/files/nyhetsbrev/2003/medienorge_nyhetsbrev_1_2003.pdf)  
[Lesedato 9.4.2011].
- Medienorge (2009a), *Økonomitall norske aviser – resultat*, URL:  
<http://www.medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&queryID=194>  
[Lesedato 6.4.2011].
- Medienorge (2009b), *Netto reklameomsetning for ulike medier*, URL:  
<http://www.medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&queryID=170>  
[Lesedato 8.4.2011]
- Medienorge (2011), *Opplagstall norske aviser*, URL:  
<http://www.medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&queryID=190>  
[Lesedato 10.4.2011].
- Medietilsynet (2010), *Økonomien i norske medier 2005 – 2009*, URL:  
<http://www.medietilsynet.no/no/Selvbetjening2/Bestillinger/Okonomien-i-norske-medier-2005---2009/> [Lesedato 8.4.2011].
- Medietilsynet (2011a), *Ordliste*, URL:  
<http://www.medietilsynet.no/no/Oppslag/Ordliste/> [Lesedato 8.4.2011].
- Medietilsynet (2011b), *Medietilsynets eierskapsberegninger 2010*, URL:  
<http://www.medietilsynet.no/no/Nyheter/Nyheter/Eierskapsberegning2010/>  
[Lesedato 8.4.2011].
- NOU 2010:14, *Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt – en moderne mediestøtte*, URL:  
<http://www.regjeringen.no/pages/14757510/PDFS/NOU201020100014000DDDPDFS.pdf>  
Oslo, Kunnskapsdepartementet.
- Olufsen, B. (2011), *Kvalitet og sensasjon*, URL:  
<http://berntolufsen.vgb.no/2011/02/> [Lesedato 11.4.2011].
- Schibsted (2011a), *Delårsrapport 4. kvartal 2010*, URL:  
<http://hugin.info/131/R/1490354/425940.pdf> [Lesedato 2.4.2011].
- Schibsted (2011b), *Media Norge*. URL:  
<http://www.schibsted.no/no/Om-Schibsted/Vare-storste-datterselskaper/Media-Norge/>  
[Lesedato 5.4.2011].
- Schibsted (2011c), *Årsrapport 2010 VG*, URL:  
<http://www.schibsted.com/no/Annual-Report-2010/Virksomhet/Mediehus-Skandinavia/vg2/> [Lesedato 20.6.2011].

- Schibsted (2011d), *Årsrapport 2010 Aftenposten*, URL:  
<http://www.schibsted.com/no/Annual-Report-2010/Virksomhet/Mediehus-Skandinavia/Media-Norge/aposten/> [Lesedato 20.6.2011].
- Schibsted (2011c), *Årsrapport 2010 VG*, URL:  
<http://www.schibsted.com/no/Annual-Report-2010/Virksomhet/Mediehus-Skandinavia/vg2/> [Lesedato 20.6.2011].
- Statistisk sentralbyrå (2011), *Norsk mediebarometer 2010*, URL:  
[http://www.ssb.no/medie/sa121/sa\\_121.pdf](http://www.ssb.no/medie/sa121/sa_121.pdf) [Lesedato 07.04.2011].
- TNS Gallup (2010), *Tilbakegang for papiravisene. Avislesing 2009/2010*, URL:  
<http://www.tns-gallup.no/?did=9078676> [Lesedato 06.04.2011]
- TNS Gallup (2011), *Forbruker & Media '11/1 (2011)*, URL:  
[http://www.tns-gallup.no/arch/\\_img/9096116.pdf](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/9096116.pdf) [Lesedato 02.04.2011].
- VGinfo (2011), *Mediehuset VGs informasjonsside*, URL:  
<http://vginfo.vg.no/mediehuset-vg/historie/1980-1999/> [Lesedato 05.04.2011].

## **Intervjupersoner**

Geir Arne Bore, sjefredaktør Drammens Tidende. Intervju gjennomført på Bores kontor den 7.3.2011.

Björgulv Braanen, sjefredaktør Klassekampen. Intervju gjennomført på Braanens kontor den 9.3.2011.

Hilde Haugsgjerd, sjefredaktør Aftenposten. Intervju gjennomført på Haugsgjerd's kontor den 11.3.2011.

Arne Henrik Vestreng, sjefredaktør Indre Akershus Blad. Intervju gjennomført på Vestreng's kontor den 16.3.2011.

Rolf Sønsteli, redaksjonssjef VG. Intervju gjennomført på Sønstelies kontor den 6.4.2011.



## **Vedlegg: Intervjuguide**

Følgende skjema med spørsmål og undertemaer ble anvendt under møtet med mine informanter:

### **Inntekter**

*1) Hva kan du si om mediehusets inntekter?*

- a) Anslag helhetlig.
- b) Papiravis – abonnement/annonser/løssalg.
- c) Nett – annonser/tilleggstjenester.
- d) Leserbrett/mobil.

*2) Hvordan ser du for deg at inntektene vil utvikle seg i fremtiden? Hvilke plattformer er det mulig å ta betalt på og hvordan?*

- a) Anslag helhetlig.
- b) Papir – abonnement/annonser/løssalg.
- c) Nett – annonser/tilleggstjenester.
- d) Leserbrett/mobil.

*3) Hvordan vurderer du det forholdet å ha et gratismedie og et betalingsmedie i samme hus?*

### **Papiravisen**

*1) Hva ser du på som papiravisens største utfordring i dagens mediemarked?*

*2) Hvem er papiravisens største konkurrenter?*

*3) Hvordan jobber dere med utvikling av papiravisen?*

- a) design, innhold, redaksjonelt.

*4) Hvilken rolle i mediehuset ser du for deg at papiravisen kommer til å ha om 10 år?*

*5) Vurderer dere prisøkning på papiravisen?*

*6) Tror du på papiravisens død?*

### **Strategi/Utvikling**

*1) Hvorfor/hvorfor ikke satses det på nye plattformer? Er det et bevisst valg eller føles det som en nødvendighet på grunn av strukturendringer i markedet?*

*2) Vil du si at det er teknologien som driver utviklingen?*

*3) Hvilke utviklingsprosjekter jobbes det med i mediehuset?*

*4) Hva anser du som de viktigste satsningsområdene i tiden framover?*

*5) I hvilken grad vil du si at det markedet dere opererer påvirker valgene dere gjør?*

Sigurd Høst skrev i "Avisåret 2006" at "dagens tenkning rundt mediehus forutsetter at de forskjellige delene virker sammen og støtter hverandre. Det er ikke mulig hvis det raske fallet for papirutgaven fortsetter".

*1) Hvordan vil du vurdere dette utsagnet opp mot dagens situasjon?*

Samme mann skriver også i avisåret 2009 angående nedleggelser av radio- og lokal-tv-satsninger at det er grunn til å stille spørsmål ved om fremtidssatsningen er feil, eller at man har overreagert? Og i mediehusrapporten 2009 skrives det om "kortsiktig overlevelsesstrategier, i motsetning til mer langsiktig flermediale strategier.

*1) Er det slik at bransjen overreagerer i sin satsning på nye plattformer?*

### **Plattformer/publiseringsstrategi**

*1) Kan du fortelle litt om publiseringsstrategiene deres i forhold til de ulike plattformene?*

a) hvem prioriteres, løpende, feature, type stoff.

*2) I hvilken grad påvirker markedet dere operer i publiseringsstrategiene?*

*3) Hvordan kan man sørge for at brukere til nye plattfomer ikke går utover eksisterende bruk?*

a) Kan man hevde at det er det som er skjedd med papiravisen?

*4) Hva tror du kommer til å være den dominerende plattformen om ti år?*

*5) Hvem kommer til å lykkes i fremtiden og hvorfor?*